
MASTERARBEIT

**Désirée Dall &
Eric Kaden**

Implementierung einer Beschwerdeabteilung

Mittweida, 2013

MASTERARBEIT

Implementierung einer Beschwerdeabteilung

Autoren:

Frau

Désirée Dall

& Herr

Eric Kaden

Studiengang:

Betriebswirtschaft

Seminargruppe:

BW11w1-M

Erstprüfer:

Prof. Dr. rer. pol. Klaus Vollert

Zweitprüfer:

Prof. Dr. rer. pol. Ulla Meister

Einreichung:

Mittweida, 28. Oktober 2013

MASTERTHESIS

Implementation of a complaints department

author:

Ms.

Désirée Dall

& Mr.

Eric Kaden

course of studies:

Business Administration and Management

seminar group:

BW11w1-M

first examiner:

Prof. Dr. rer. pol. Klaus Vollert

second examiner:

Prof. Dr. rer. pol. Ulla Meister

submission:

Mittweida, 28. October 2013

Bibliografische Beschreibung:

Dall, Désirée & Kaden, Eric:

Implementierung einer Beschwerdeabteilung - 2013 - XXII, 172 Seiten

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftswissenschaften,

Masterarbeit, 2013

Referat:

Ziel dieser Masterarbeit ist es, den Interessenten für das Thema „Beschwerdemanagement“ zu sensibilisieren und ihm einen Leitfaden zur Implementierung einer professionellen Beschwerdeabteilung zu geben. Mit Hilfe dieser Arbeit soll er an die Thematik herangeführt werden und Basiswissen erlangen. Dabei zeigen die Autoren die Bedeutung des Beschwerdemanagements für sowohl das Kundenbindungsmanagement als auch Qualitätsmanagement und damit für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung auf. Zudem wird ein Überblick über die Beschwerdemanagement-Konzeption nach Stauss und Seidel als Referenzmodell gegeben. Den Schwerpunkt der Arbeit legen die Autoren auf die drei Säulen der Implementierung einer Beschwerdeabteilung. Es wird davon ausgegangen, dass zur erfolgreichen Realisierung eines professionellen Beschwerdemanagements adäquate Strukturen und Systeme sowie eine entsprechende Kultur benötigt werden. Dementsprechend werden diese ausführlich betrachtet. Darüber hinaus werden Implementierungsbarrieren und mögliche Gegenmaßnahmen dargestellt.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	VIII
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung	2
1.3 Vorgehensweise	3
2 Beschwerden	4
2.1 Begriffsbestimmung	4
2.2 Beschwerdearten	5
2.3 Determinanten der Beschwerdeaktivität	8
3 Bedeutung des Beschwerdemanagements	13
3.1 Bedeutung des Beschwerdemanagements für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens	14
3.2 Bedeutung des Beschwerdemanagements für das Kundenbindungsmanagement	16
3.2.1 Beschwerdemanagement als Kernstück des Customer Relationship Managements	17
3.2.1.1 Das Customer Relationship Management als konzeptioneller Rahmen	17
3.2.1.2 Das Konzept des Kundenbeziehungs-Lebenszyklus	19
3.2.1.3 Das Beschwerdemanagement als Teil des Kundenbindungsmanagements	21
3.2.2 Der Beitrag des Beschwerdemanagements zum Kundenbindungsmanagement	25
3.2.2.1 Kundenzufriedenheit	26
3.2.2.1.1 Entstehung von Kundenzufriedenheit	26
3.2.2.1.2 Messung der Kundenzufriedenheit	28
3.2.2.2 Kundenunzufriedenheit und Beschwerdeverhalten	31
3.2.2.3 Der Einfluss der Beschwerdezufriedenheit auf das Kundenverhalten	34
3.2.2.3.1 Entstehung der Beschwerdezufriedenheit	34
3.2.2.3.2 Dimensionen der Beschwerdezufriedenheit	36
3.2.2.3.3 Bindungswirkung der Beschwerdezufriedenheit	38

3.3	Bedeutung des Beschwerdemanagements für das Qualitätsmanagement	41
3.3.1	Das Beschwerdemanagement im Rahmen der DIN EN ISO 9001:2008	42
3.3.2	Das Beschwerdemanagement im Rahmen des EFQM-Modells	43
3.4	Beschwerdemanagement und organisationales Lernen	46
4	Beschwerdemanagement	48
4.1	Begriffsbestimmung	48
4.2	Die Beschwerdemanagement-Konzeption nach Stauss und Seidel als Referenzmodell	51
4.2.1	Ziele des Beschwerdemanagements	52
4.2.2	Funktionen des Beschwerdemanagements	56
4.2.2.1	Funktionen des direkten Beschwerdemanagementprozesses	58
4.2.2.2	Funktionen des indirekten Beschwerdemanagementprozesses	61
4.2.3	Rahmenfaktoren des Beschwerdemanagements	63
5	Implementierung einer Beschwerdeabteilung	66
5.1	Strukturen	67
5.1.1	Aufbauorganisation	67
5.1.1.1	Zentrales, dezentrales oder duales Beschwerdemanagement	67
5.1.1.2	Inhaltliche Abgrenzung, Schnittstellen zu anderen Funktionsbereichen und Einflussrechte des Beschwerdemanagements	69
5.1.1.3	Die Etablierung des Beschwerdemanagements innerhalb der Unternehmung	71
5.1.2	Ablauforganisation	73
5.1.2.1	Direkter Beschwerdemanagementprozess	73
5.1.2.1.1	Beschwerdestimulierung	73
5.1.2.1.1.1	Einrichten von Beschwerdekanälen	74
5.1.2.1.1.2	Aktive Kommunikation der Beschwerdekanäle	78
5.1.2.1.2	Beschwerdeannahme	79
5.1.2.1.2.1	Organisation des Beschwerdeeingangs	79
5.1.2.1.2.2	Erfassung der Beschwerdeinformationen	80
5.1.2.1.2.2.1	Grundlegende Erfassungsinhalte	81
5.1.2.1.2.2.2	Kategorisierung von Beschwerdeinformationen	86
5.1.2.1.2.2.3	Erfassungsformen	87

5.1.2.1.3	Beschwerdebearbeitung	89
5.1.2.1.3.1	Beschwerdebearbeitungsprozess	89
5.1.2.1.3.2	Verantwortlichkeiten während der Beschwerdebearbeitung	91
5.1.2.1.3.3	Festlegung von Bearbeitungsterminen	92
5.1.2.1.3.4	Überwachung der Beschwerdebearbeitung	92
5.1.2.1.3.5	Dokumentation der Beschwerdebearbeitung	93
5.1.2.1.4	Beschwerdereaktion	94
5.1.2.1.4.1	Fehlerhafte Reaktionen auf Kundenbeschwerden	95
5.1.2.1.4.2	Professioneller Umgang mit Kundenbeschwerden	95
5.1.2.1.4.3	Lösungsmöglichkeiten für Beschwerdefälle	96
5.1.2.1.4.4	Kommunikation mit dem Beschwerdeführer während der Beschwerdebearbeitung	98
5.1.2.2	Indirekter Beschwerdemanagementprozess	100
5.1.2.2.1	Beschwerdeauswertung	100
5.1.2.2.1.1	Quantitative Beschwerdeauswertung	101
5.1.2.2.1.2	Qualitative Beschwerdeauswertung	103
5.1.2.2.2	Beschwerdemanagement-Controlling	104
5.1.2.2.3	Beschwerdereporting	105
5.1.2.2.3.1	Aktives Reporting von Ergebnissen (Informations-Push)	105
5.1.2.2.3.2	Bereitstellung von Informationen (Informations-Pull)	106
5.1.2.2.4	Beschwerdeinformationsnutzung	107
5.2	Kultur	110
5.2.1	Grundlagen der Unternehmenskultur	110
5.2.1.1	Definition der Unternehmenskultur	110
5.2.1.2	Ebenen der Unternehmenskultur	112
5.2.2	Beschwerdemanagementgerechte Unternehmenskultur	114
5.2.2.1	Relevanz der Unternehmenskultur	114
5.2.2.2	Positive Grundeinstellung Beschwerden gegenüber	115
5.2.2.3	Kundenorientierung	115
5.2.2.4	Fehlertoleranz - konstruktiver Umgang mit Beschwerden	117
5.2.2.5	Subkulturen	118
5.2.3	Veränderbarkeit von Kulturen	118
5.3	Systeme	121
5.3.1	Informations- und Kommunikationssystem	121

5.3.1.1	Beschwerdekanäle	121
5.3.1.2	Beschwerdemanagementsoftware	123
5.3.1.2.1	Wesentliche Determinanten für den Einsatz	123
5.3.1.2.2	Spezielle Beschwerdemanagementsoftware versus integrative CRM-Lösung	124
5.3.1.2.3	Kernfunktionen von Beschwerdemanagementsoftwaresystemen	127
5.3.1.3	Internet und Intranet als bedeutende Kommunikationsplattformen im Beschwerdemanagement	130
5.3.1.4	Weblogs und Meinungsforen als neue Kommunikationsmedien	133
5.3.2	Controlling-System	136
5.3.2.1	Das Beschwerdemanagement-Controlling im Überblick	136
5.3.2.2	Evidenz-Controlling	139
5.3.2.3	Aufgaben-Controlling	142
5.3.2.4	Kosten-Nutzen-Controlling	146
5.3.3	Personalmanagementsystem	151
5.3.3.1	Die Relevanz des Mitarbeiterverhaltens im Kontakt mit Beschwerdeführern	151
5.3.3.2	Erforderliche Mitarbeiterqualifikationen	151
5.3.3.3	Personalorientiertes internes Marketing als Rahmenkonzept zur Sicherstellung der erforderlichen Mitarbeiterqualifikationen	155
5.3.3.3.1	Rekrutierung von serviceorientierten und qualifizierten Mitarbeitern	157
5.3.3.3.2	Mitarbeiterkommunikation und -training	159
5.3.3.3.3	Anreizsysteme	161
5.3.3.3.4	Maßnahmen zur Burn-out-Prävention	162
5.3.3.3.5	Empowerment	163
5.3.3.4	Anforderungen an Führungskräfte	165
5.4	Implementierungsbarrieren und mögliche Gegenmaßnahmen	166
6	Zusammenfassung	169
	Literaturverzeichnis	IX
	Eigenständigkeitserklärungen	XXII

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Kriterien zur Differenzierung von Beschwerden	7
Abb. 2:	Das Vier-Komponentenmodell einer Kundenbeschwerde	9
Abb. 3:	Beschwerdebezogenes Modell des geplanten Verhaltens	10
Abb. 4:	Die Wirkungspfade des Beschwerdemanagements auf den Unternehmenserfolg	15
Abb. 5:	Der Kundenbeziehungs-Lebenszyklus	19
Abb. 6:	Aufgaben des Kundenbindungsmanagements	23
Abb. 7:	Entstehung von Zufriedenheit beziehungsweise Unzufriedenheit	27
Abb. 8:	Vor- und Nachteile der merkmalsorientierten Kundenzufriedenheitsmessung	29
Abb. 9:	Das Eisberg-Phänomen des Beschwerdemanagements aus der Perspektive nicht artikulierter Beschwerden	33
Abb. 10:	Entstehung von Beschwerdezufriedenheit beziehungsweise -unzufriedenheit	35
Abb. 11:	Dimensionen der Beschwerdezufriedenheit	37
Abb. 12:	Wirkung von Beschwerdezufriedenheit beziehungsweise -unzufriedenheit	40
Abb. 13:	Das Prozessmodell des Qualitätsmanagements nach DIN EN ISO 9001:2008	43
Abb. 14:	Das EFQM Excellence Model	45
Abb. 15:	Der Beschwerdemanagementprozess im Überblick	57
Abb. 16:	Das Beschwerdemanagement im Überblick	65
Abb. 17:	Drei Säulen der Implementierung eines kundenorientierten Beschwerdemanagements	66
Abb. 18:	Arten von Einflussrechten	71
Abb. 19:	Beispiel eines Beschwerdeeingangsprozesses für per Post artikulierten Beschwerden	80
Abb. 20:	Reaktionsformen für die Problemlösung beziehungsweise Wiedergutmachung von Kundenbeschwerden	97
Abb. 21:	Ursache-Wirkungs-Diagramm für das Problem „Langes Warten am Telefon“	104
Abb. 22:	Ebenen der Unternehmenskultur nach Schein	113

Abb. 23:	Der Zusammenhang zwischen Internet/Intranet und den Aufgabenbausteinen des Beschwerdemanagements	130
Abb. 24:	Hauptfunktionen des Beschwerdemanagement-Controllings	137
Abb. 25:	Teilbereiche des Beschwerdemanagement-Controllings	138
Abb. 26:	Das Eisberg-Phänomen des Beschwerdemanagements aus der Perspektive aller nicht artikulierten sowie nicht registrierten Beschwerden	140
Abb. 27:	Instrumente der Mitarbeiterkommunikation	160

Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Determinanten des Beschwerdeverhaltens	11
Tab. 2:	Anforderungen an das Management in Abhängigkeit der Kunden- beziehungs-Lebenszyklus-Phase	20
Tab. 3:	Vorteilhafte Eigenschaften von Beschwerdeinformationen	30
Tab. 4:	Elemente des EFQM-Modells, für die das Beschwerdemanagement wesentliche Bedeutung besitzt	45
Tab. 5:	Ziele des Beschwerdemanagements	52
Tab. 6:	Etablierungsmöglichkeiten des Beschwerdemanagements	72
Tab. 7:	Übersicht über die Beschwerdekanäle und deren Besonderheiten	75
Tab. 8:	Überblick über die Beschwerdeinhalts-Informationen mit Beispielen	82
Tab. 9:	Überblick über die Beschwerdeabwicklungs-Informationen mit Beispielen	84
Tab. 10:	Überblick über die Erfassungsformen	88
Tab. 11:	Managementmaßnahmen und -instrumente der Beschwerde- informationsnutzung	107
Tab. 12:	Kernfunktionen von Beschwerdemanagementsoftwaresystemen	127
Tab. 13:	Möglichkeiten der Internet- respektive Intranet-Nutzung für die Funktionen des Beschwerdemanagements	130
Tab. 14:	Kennzahlen des Evidenz-Controllings	141
Tab. 15:	Aktivitäten des Aufgaben-Controllings	143
Tab. 16:	Kennzahlen des Kosten-Controllings	148
Tab. 17:	Nutzenkomponenten des Beschwerdemanagements	149
Tab. 18:	Erforderliche Mitarbeiterqualifikationen	153
Tab. 19:	Wesentliche Schritte eines planvollen Rekrutierungsprozesses	157
Tab. 20:	Implementierungsbarrieren und mögliche Gegenmaßnahmen	166

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
BBSC	Beschwerdemanagement-Balanced Scorecard
BMI	Beschwerdemanagement-Index
bzw.	beziehungsweise
CRM	Customer Relationship Management
d.h.	das heißt
DIN	Deutsches Institut für Normung
EFQM	European Foundation for Quality Management
EN	Europäische Norm
f	folgende (Seite)
ff	die folgenden (Seiten)
FMEA	Fehlermöglichkeits- und Einfluss-Analyse
FRAB	Frequenz-Relevanz-Analyse von Beschwerden
frz.	französisch
Hrsg.	Herausgeber
i.e.S.	im engeren Sinne
ISO	International Organization for Standardization
IT	Informationstechnologie
Jg.	Jahrgang
Nr.	Nummer
S.	Seite
Tab.	Tabelle
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
z.B.	zum Beispiel

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

„Wahrheiten, die man ganz besonders ungern hört, hat man ganz besonders nötig.“

Jean de La Bruyère, frz. Schriftsteller (1645-1696)

Unternehmen vieler Branchen agieren seit längerem auf Märkten, die durch niedrige Wachstumsraten respektive Stagnation und eine hohe Wettbewerbsintensität gekennzeichnet sind. In dieser Situation können Neukunden häufig nur mithilfe des Einsatzes hoher Werbekosten gewonnen werden.¹ Diese Ausgaben amortisieren sich jedoch „nicht durch einmalige Kaufakte, sondern erst über eine Folge von Transaktionen im Rahmen einer längerfristigen Geschäftsbeziehung“².

Mit zunehmender Einsicht in das ökonomische Potential der Bestandskunden und angesichts generell sinkender Kundenloyalität rückt die Kundenbindung verstärkt in den Fokus strategischer Zielüberlegungen. Daraus resultiert mehr und mehr das Bewusstsein der Notwendigkeit eines professionellen Beschwerdemanagements. Mit dessen Hilfe können Geschäftsbeziehungen, die infolge von Unzufriedenheit seitens der Kunden brüchig geworden sind, durch Wiederherstellung der Kundenzufriedenheit stabilisiert sowie unternehmerische Leistungen und Prozesse, mittels der in Beschwerden enthaltenen Informationen, verbessert und damit der Entstehung erneuter Kundenunzufriedenheit vorgebeugt werden.³ Wer es unterlässt, eine professionelle Beschwerdeabteilung im Unternehmen zu implementieren, verzichtet somit auf wertvolle strategische Potentiale zur Sicherung des langfristigen Überlebens der Unternehmung.

An dem Verständnis, dass es sich bei Beschwerden um die größte Chance handelt, um Kundenloyalität zu erreichen, Fehlerkosten zu reduzieren und die Qualität der unternehmerischen Produkte und Dienstleistungen zu verbessern, mangelt es bis heute in einer Vielzahl von Unternehmen. Oft wird die Beschwerdeabteilung als notwendiges Übel und reiner Kostenfaktor betrachtet. Gleichwohl lässt sich in den letzten Jahren ein beachtlicher Bewusstseinswandel feststellen. Viele Unternehmungen verstärkten ihre Anstrengungen zur Umsetzung eines sys-

¹ Vgl. Stauss, B. (2009), S. 347; Roner, T. A. (2008), S. 1.

² Stauss, B. (2009), S. 347.

³ Vgl. Stauss, B. (2009), S. 347; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 16.

tematischen Beschwerdemanagements und zur Optimierung bestehender Managementsysteme massiv.⁴

Die Ergebnisse der Beschwerdemanagement Excellence-Studie zeigen, dass das Beschwerdemanagement in deutschen Großunternehmen einen großen Stellenwert besitzt. Man betrachtet Beschwerden nicht mehr in erster Linie als lästiges Übel, sondern in überwiegendem Maße als wertvolle Chance zur Verbesserung der Qualität und Bindung der Kunden.⁵

„Immerhin 55% der befragten Unternehmen stimmen dem Satz ‚Wir sehen Beschwerden als wertvolle Chance an‘ mit Entschiedenheit (‚voll und ganz‘) zu, weitere 41% signalisieren eine überwiegende Zustimmung (‚trifft eher zu‘).“⁶

Zudem schätzt man den strategischen Stellenwert als hoch ein. Die Mehrzahl der befragten Unternehmungen gibt an, dass das Beschwerdemanagement einen großen bis sehr großen Stellenwert im Hinblick auf das Qualitätsmanagement respektive Kundenmanagement besitzt. Dennoch zeigen die Ergebnisse der Studie Defizite in der konsequenten Unterstützung des Beschwerdemanagements durch die Unternehmensführung sowie differenziert in der Aufgabenerfüllung auf.

Andere Studien zeichnen ein ähnliches Bild.⁷ Sie offenbaren, „dass dem Beschwerdemanagement in allen Branchen eine hohe Bedeutung beigemessen wird, die Professionalität der Umsetzung aber aufgabenspezifisch unterschiedlich ausfällt“⁸. Demnach besteht vielfach Optimierungsbedarf zur Realisierung eines professionellen Beschwerdemanagements.

1.2 Zielsetzung

Der zunehmend erkannten Notwendigkeit des Beschwerdemanagements zur Erhaltung und Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung soll mittels der Implementierung einer professionellen Beschwerdeabteilung Rechnung getragen werden.

Ziel dieser Masterarbeit ist es, den Interessenten für das Thema „Beschwerdemanagement“ zu sensibilisieren und ihm einen Leitfaden zur Implementierung einer professionellen Beschwerdeabteilung zu geben. Mit Hilfe dieser Arbeit soll er an die Thematik herangeführt werden und Basiswissen erlangen.

⁴ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 16.

⁵ Vgl. Stauss, B. / Schöler, A. (2003), S. 9.

⁶ Stauss, B. / Schöler, A. (2003), S. 9.

⁷ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 667; Stauss, B. / Schöler, A. (2003), S. 9ff.

⁸ Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 667.

Dabei zeigen die Autoren die Bedeutung des Beschwerdemanagements für sowohl das Kundenbindungsmanagement als auch Qualitätsmanagement und damit für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung auf. Zudem wird ein Überblick über die Beschwerdemanagement-Konzeption nach Stauss und Seidel als Referenzmodell gegeben.

Den Schwerpunkt der Arbeit legen die Autoren auf die drei Säulen der Implementierung einer Beschwerdeabteilung. Es wird davon ausgegangen, dass zur erfolgreichen Realisierung eines professionellen Beschwerdemanagements adäquate Strukturen und Systeme sowie eine entsprechende Kultur benötigt werden. Dementsprechend werden diese ausführlich betrachtet. Darüber hinaus werden Implementierungsbarrieren und mögliche Gegenmaßnahmen dargestellt.

1.3 Vorgehensweise

Im zweiten Kapitel wird zunächst der Beschwerdebegriff definiert und die Determinanten der Beschwerdeaktivität aufgezeigt.

Nachfolgend wird im dritten Kapitel die Bedeutung des Beschwerdemanagements für das Kundenbindungs- und Qualitätsmanagement und daraus resultierend für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung beleuchtet. Zudem wird kurz auf den Zusammenhang zwischen Beschwerdemanagement und organisationalem Lernen eingegangen.

In Kapitel vier wird der Begriff des Beschwerdemanagements definiert und die Beschwerdemanagement-Konzeption nach Stauss und Seidel vorgestellt, wobei ein Überblick über die Ziele, Funktionen und Rahmenfaktoren des Beschwerdemanagements gegeben wird.

Auf Basis dieser Grundlagen folgt in Kapitel fünf, das den Schwerpunkt der Arbeit bildet, eine ausführliche Betrachtung der Strukturen, Kultur und Systeme, die zur Implementierung einer professionellen Beschwerdeabteilung erforderlich sind. Im Rahmen der strukturellen Überlegungen werden Möglichkeiten der Aufbauorganisation erörtert und die Ablauforganisation detailliert beschrieben. Danach wird die für ein erfolgreiches Beschwerdemanagement notwendige Kultur thematisiert und im Kontext adäquater Systeme erfolgt eine Auseinandersetzung mit einem beschwerdemanagementgerechten Informations- und Kommunikations-, Controlling- sowie Personalmanagementsystem. Des Weiteren wird ein Überblick über Implementierungsbarrieren und mögliche Gegenmaßnahmen gegeben. Zum Schluss folgt eine kurze Zusammenfassung der Wesensinhalte.

2 Beschwerden

2.1 Begriffsbestimmung

Was versteht man unter Beschwerden? Diese Frage mag zunächst überflüssig erscheinen, weil der Begriff „Beschwerde“ oft von Kunden in ihren Schreiben Verwendung findet oder diese zu Gesprächsbeginn äußern, dass sie sich beschweren wollen. Dessen ungeachtet kommt es nicht selten vor, dass Kunden den Beschwerdebegriff vermeiden. Kritiken werden in höfliche Anfragen verpackt oder es wird sogar betont, dass man sich zwar nicht beschweren wolle, allerdings erwarte, dass sich der Vorfall zukünftig nicht wiederhole. Häufig stellen auch Personen, bei denen es sich weder um aktuelle noch um potentielle Kunden handelt, Forderungen an das Unternehmen. Hierbei sowie in anderen Fällen ist unklar, welche an die Unternehmung herangetragene Äußerung es als Beschwerde einzustufen gilt. Demzufolge ist eine eindeutige Klärung respektive Definition des Begriffs der Beschwerde durchaus notwendig.⁹

Wenn diese Definition fehlt, bleibt für die Mitarbeiter der Beschwerdeabteilung ungewiss, in welchen Fällen etwa eine Kundenreaktion als Beschwerde anzusehen ist. Dies ist aber erforderlich, um identifizieren zu können, wann die im Ablaufplan festgelegten operativen Prozesse zur Beschwerdebehandlung einzuleiten sind. Außerdem bildet die Definition die Basis für die Erfassung von Beschwerden. Damit in einer späteren Beschwerdeanalyse eine genaue Auswertung des gewollten Zielgebiets erfolgen kann, ist es demzufolge erforderlich, dass vom Unternehmen zunächst definiert wird, was als Beschwerde zu werten ist.¹⁰

Nach den Erfahrungen von Niefind und Wiegran sind die internen Beschwerdedefinitionen jedoch nicht immer allen Mitarbeitern der Unternehmung bekannt. Dies kann verschiedene Ursachen haben. Beispielsweise werden beim Erstellen von Arbeitsablaufbeschreibungen vorläufige Definitionen verwendet, die deshalb in der Regel auch nicht kommuniziert werden. Im weiteren Verlauf wird dann häufig vergessen, auf die Definition noch einmal einzugehen, da das Thema bereits bearbeitet und somit oft gedanklich abgeschlossen wurde. Aus diesem Grund sei auf die Notwendigkeit einer kontinuierlichen Schulung der Mitarbeiter des operativen Bereichs, beispielsweise zur Sicherstellung eines einheitlichen Begriffsverständnisses, als wichtige Funktion der Leitung eines funktionierenden Beschwerdemanagements hingewiesen. Um allen Mitarbeitern verständlich zu machen, was in der Unternehmung als Beschwerde einzuordnen ist, ist eine festgelegte Definition unerlässlich. Dabei ist es empfehlenswert, zur

⁹ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 49.

¹⁰ Vgl. Niefind, F. / Wiegran, A. (2010), S. 20.

besseren Verständlichkeit sowie zur Steigerung der Einprägsamkeit, die verbale respektive schriftliche Begriffsbestimmung um eine visuelle zu ergänzen. Diese gilt es nachfolgend intern an die entsprechenden Stellen zu kommunizieren, um ein einheitliches Begriffsverständnis im Unternehmen sicherzustellen. Denn nur wenn ein Mitarbeiter Beschwerden korrekt identifiziert, kann er sie auch korrekt erfassen. Und das Erfassen der Grundgesamtheit der Beschwerden sowie ihres individuellen Informationsgehalts stellt die Grundlage aller weiteren Abläufe des Beschwerdemanagements dar. Vor allem die indirekten Prozesse des Beschwerdemanagements, wie beispielsweise die Analyse der Beschwerdeinformationen und das Beschwerdecontrolling, sind auf diese Grundgesamtheit angewiesen.¹¹

Nach Stauss und Seidel können **Beschwerden** umfassend definiert werden als

- „Artikulationen von Unzufriedenheit,
- die gegenüber Unternehmen oder auch Drittinstitutionen
- mit dem Zweck geäußert werden,
 - auf ein subjektiv als schädigend empfundenenes Verhalten eines Anbieters aufmerksam zu machen,
 - Wiedergutmachung für erlittene Beeinträchtigungen zu erreichen und/oder
 - eine Änderung des kritisierten Verhaltens zu bewirken“¹².

2.2 Beschwerdearten

Die Definition nach Stauss und Seidel, welche auf den Vorarbeiten von Wimmer (1985)¹³ sowie Stauss (1989)¹⁴ basiert, beinhaltet ein relativ weites Begriffsverständnis, welches eine Differenzierung verschiedener **Beschwerdearten** inkludiert.

Bei einer Beschwerde handelt es sich um eine Artikulation, das bedeutet um eine **verbale** oder **schriftliche** Äußerung.

Diese Äußerung bekundet die Unzufriedenheit des Beschwerdeführers. Dabei ist es unerheblich, ob der Kunde das Wort „Beschwerde“ verwendet. Auch das Ausmaß der Unzufriedenheit spielt keine Rolle. Jegliche Äußerungen, aus denen hervorgeht, dass Verhaltens-

¹¹ Vgl. Niefind, F. / Wiegran, A. (2010), S. 20ff.

¹² Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 49.

¹³ Für ausführliche Erläuterungen siehe Wimmer, F. (1985), S. 227f.

¹⁴ Für ausführliche Erläuterungen siehe Stauss, B. (1989), S. 42.

weisen oder Leistungen der Unternehmung nicht in vollem Umfang den Erwartungen eines Kunden entsprechen, sind in diesem Sinne als Beschwerden aufzufassen.

Darüber hinaus können nicht nur Kunden, sondern auch andere **Anspruchsgruppen** des Unternehmens, etwa Lieferanten, der Staat und die Gesellschaft, Beschwerden vorbringen. Beispielsweise könnte die Belastung der Umwelt, infolge ökologisch bedenklicher Produktionsprozesse, moniert werden. Außerdem beschweren sich nicht nur **Individuen**, sondern auch **Institutionen**, wie zum Beispiel Medien oder Verbände, die losgelöst von einem konkreten Einzelfall eine grundsätzliche Problemlösung fordern.

Gewöhnlich äußern sich die Betroffenen **direkt** gegenüber der Unternehmung. Allerdings ist es auch möglich, dass sich etwa ein unzufriedener Kunde an eine Drittperson beziehungsweise -institution, die als Anwalt seines Interesses fungiert, wie beispielsweise eine Behörde oder die Medien, wendet und damit einen **indirekten** Weg einschlägt. In diesen Fällen kontaktiert die Drittorganisation, stellvertretend für den Kunden, die Unternehmung respektive informiert die Öffentlichkeit.

Zudem muss sich eine Beschwerde nicht immer auf einen Produkt- respektive Leistungsmangel oder einen anderen **Angebotsaspekt**, wie etwa den Preis, beziehen. Auch das **gesellschaftspolitische Verhalten** der Unternehmung kann Gegenstand einer Beschwerde sein.

Das Vorbringen einer Beschwerde ist intentional, das bedeutet, der Kunde beziehungsweise das Mitglied einer anderen unternehmerischen Anspruchsgruppe verfolgt mit der Artikulation seiner Unzufriedenheit ein bestimmtes Ziel. Häufig kontaktiert er die Unternehmung in der Nachkaufphase, weil er meint, dass er von dieser nicht die Leistung erhalten hat, die zu erwarten gewesen wäre. Demgemäß begehrt er entweder eine verbesserte respektive vollkommen neue Leistung, oder die partielle oder gänzliche Rückzahlung des Kaufpreises, und eventuell obendrein Schadenersatz für Folgeschäden.¹⁵

Wenn der Betroffene der Ansicht ist, dass seine Forderung einen rechtlichen Gewährleistungs- oder vertraglichen Garantieanspruch gegenüber dem Unternehmen darstellt, der sich gegebenenfalls auch auf dem Rechtsweg durchsetzen lässt, spricht man von einer **Reklamation**. In der Praxis erfolgt häufig keine Unterscheidung zwischen den Begriffen Beschwerde und Reklamation. Dies ist aber sinnvoll, da es sich bei Reklamationen um den Sonderfall rechtlich relevanter Beschwerden handelt. Reklamationen sind somit als die Teilmenge von Beschwerden zu betrachten, bei denen der Betroffene seine Beanstandung mit einer rechtlichen oder vertraglichen Forderung verknüpft, die sich unter Umständen juristisch durch-

¹⁵ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 49f.

setzen lässt.¹⁶ Die nicht in dieser Teilmenge enthaltenen Beschwerden, die nicht juristisch durchsetzbar sind, bewegen sich hingegen im Raum emotionaler Anbieter-Nachfrager-Beziehungen, welcher jedoch eine noch weitaus größere Bedeutsamkeit für die Marktbeziehung aufweist. Mit diesen Beschwerden systematisch und planvoll umzugehen, ist somit für jede Unternehmung wichtig, um ihr Marketingkonzept bei voller Kundenorientierung nachhaltig durchsetzen zu können.¹⁷

Beschwerden als Unzufriedenheitsäußerungen können demzufolge anhand unterschiedlicher Kriterien feiner differenziert werden:

Beschwerdeweg	<ul style="list-style-type: none"> • mündliche Beschwerde (vor Ort, telefonisch) • schriftliche Beschwerde (Brief, E-Mail, (E-)Formular)
Beschwerdeführer	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Anspruchsgruppe beschwert sich? (z.B. Lieferanten- oder Kundenbeschwerde)
Beschwerdeadressat	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmen => direkte Beschwerde • Drittinstitution bzw. -person => indirekte Beschwerde
Beschwerdeobjekt	<ul style="list-style-type: none"> • angebotsbezogene Beschwerde • verhaltensbezogene Beschwerde
kaufrechtlicher Anspruch	<ul style="list-style-type: none"> • vorhanden => Reklamation • nicht vorhanden

Abbildung 1: Kriterien zur Differenzierung von Beschwerden

(Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 49ff; Mende, M. (2006), S. 12.)

Allgemein versteht man unter „Beschwerden somit intentionale Unzufriedenheitsäußerungen von Anspruchspersonen oder -institutionen bezüglich irgendeines Aspekts unternehmerischen Verhaltens“¹⁸. Im Rahmen dieser Arbeit wird der Schwerpunkt der Betrachtung auf die direkten angebotsbezogenen Kundenbeschwerden gelegt.

¹⁶ Vgl. Schöber, P. (1997), S. 16; Pepels, W. (2013b), S. 84; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 50.

¹⁷ Vgl. Pepels, W. (2013b), S. 84f.

¹⁸ Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 50.

Für eine adäquate Vorbereitung auf das Management von unzufriedenen Kunden bietet sich der Einsatz des Instruments des unternehmerischen Beschwerdemanagements respektive die Implementierung einer Beschwerdeabteilung im Unternehmen an.¹⁹

2.3 Determinanten der Beschwerdeaktivität

Inhaltlich beruht eine Beschwerde auf dem Sachverhalt, dass eine oder mehrere Erwartungen, die für den Kunden wesentlich sind, in beträchtlichem Maße nicht erfüllt wurden beziehungsweise werden. Die dadurch entstehende Unzufriedenheit des Kunden überschreitet bei ihm einen individuell festgesetzten Schwellenwert und infolgedessen das tolerierbare Niveau. Dies resultiert alsdann in einer Beschwerde. Über das bisherige Erdulden hinaus kommt es demnach zu einer Aktion.

Beim Kunden führt die Nichterfüllung seiner Erwartungen folglich zu erheblichen Spannungszuständen. Zum einen besitzt er aus sachlichen respektive rationalen Gründen nicht die Bereitschaft zur Hinnahme der unzureichenden Qualität der unternehmerischen materiellen oder immateriellen Leistung. Hier wird von der kognitiven Beschwerdegrundlage gesprochen. Zum anderen fühlt sich der Kunden jedoch häufig auch insbesondere aus emotionalen Gründen, das heißt gefühlsmäßig, nicht gut behandelt, eventuell sogar nicht ernst genommen. Dies stellt seine affektive Beschwerdegrundlage dar.

Gemäß dem **Vier-Komponenten-Modell**²⁰ bewirken diese beiden Spannungszustände die Verhaltensbereitschaft des Kunden, sich zu beschweren (konative Komponente), sowie eine konkrete Beschwerde (aktive Komponente), falls der bereits angesprochene individuelle Schwellenwert überschritten wird.²¹ Dieser Zusammenhang wird in der folgenden Abbildung noch einmal graphisch dargestellt.

¹⁹ Vgl. Mende, M. (2006), S. 12.

²⁰ Für ausführliche Erläuterungen siehe Trommsdorff, V. (2004), S. 164f;
Kroeber-Riel, W. / Weinberg, P. (2003), S. 182ff.

²¹ Vgl. Töpfer, A. (2008), S. 819f.

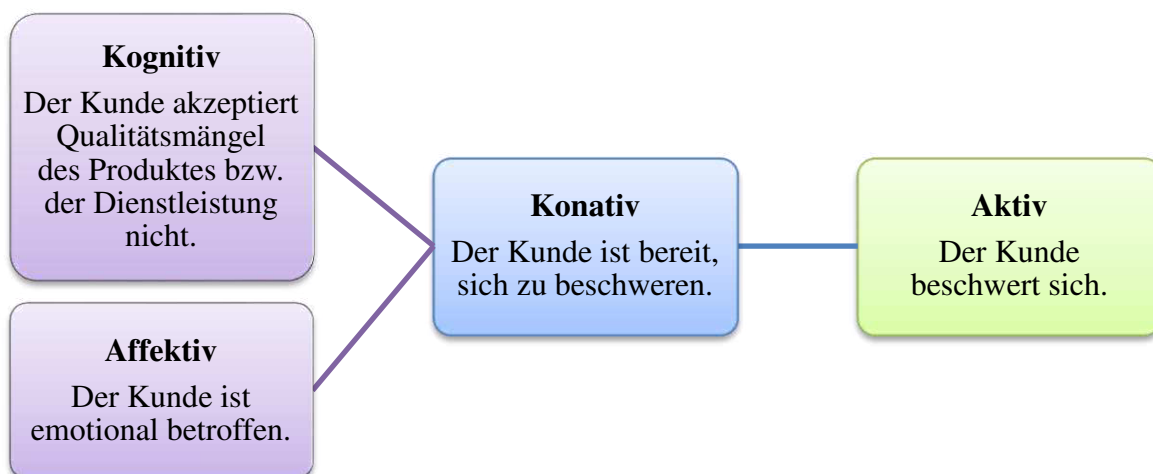


Abbildung 2: Das Vier-Komponentenmodell einer Kundenbeschwerde

(Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Töpfer, A. (2008), S. 820.)

In der Praxis lässt sich nicht immer ohne weiteres identifizieren und damit nachvollziehen, welche einzelnen Komponenten in welcher Stärke an der Gesamtwirkung teilhaben. Auf der einen Seite kann die rationale Überlegung eines Kunden, eine Schadensbeseitigung bewirken zu wollen, den entscheidenden Anstoß zur Beschwerde geben. Auf der anderen Seite kommt es aber auch oft vor, dass das Gefühl des Kunden, emotional verletzt worden zu sein, die Triebfeder zur Beschwerde darstellt. Darüber hinaus ist die Verhaltensbereitschaft auch noch von der Wertigkeit des Geschehens respektive Gegenstandes aus Kundensicht sowie von der vom Kunden wahrgenommenen Wahrscheinlichkeit, dass die Aktivität Beschwerde Erfolg hat, abhängig.²²

Auf die Frage, welche Schlussfolgerungen ein Unternehmen daraus für einen adäquaten Umgang mit Beschwerden im Rahmen der Implementierung einer Beschwerdeabteilung ziehen sollte, wird an späterer Stelle noch eingegangen.

Ob der Kunde sich gegenüber der Unternehmung beschwert oder nicht, kann mit Hilfe des **Modells des geplanten Verhaltens** von Ajzen (1985)²³ gut nachvollzogen werden.²⁴ Es soll hier als Ergänzung zum aufgezeigten Vier-Komponenten-Modell zur Erklärung von Beschwerdeaktivität respektive -inaktivität betrachtet werden. Abbildung 3 stellt eine beschwer-

²² Vgl. Töpfer, A. (2008), S. 820.

²³ Für ausführliche Erläuterungen siehe Ajzen, I. (1985), S. 11ff; Ajzen, I. / Madden, T. J. (1986), S. 453ff.

²⁴ Vgl. Töpfer, A. (2008), S. 824.

debezogene Version des Ursachen-Wirkungs-Modells des geplanten Verhaltens dar, welches auf dem Modell von Ajzen²⁵ beruht.

Es gilt jedoch zu beachten, dass dieses Modell es nicht vermag, alle relevanten Einflussfaktoren der Beschwerdebereitschaft eines Kunden zu erfassen und demzufolge keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt.

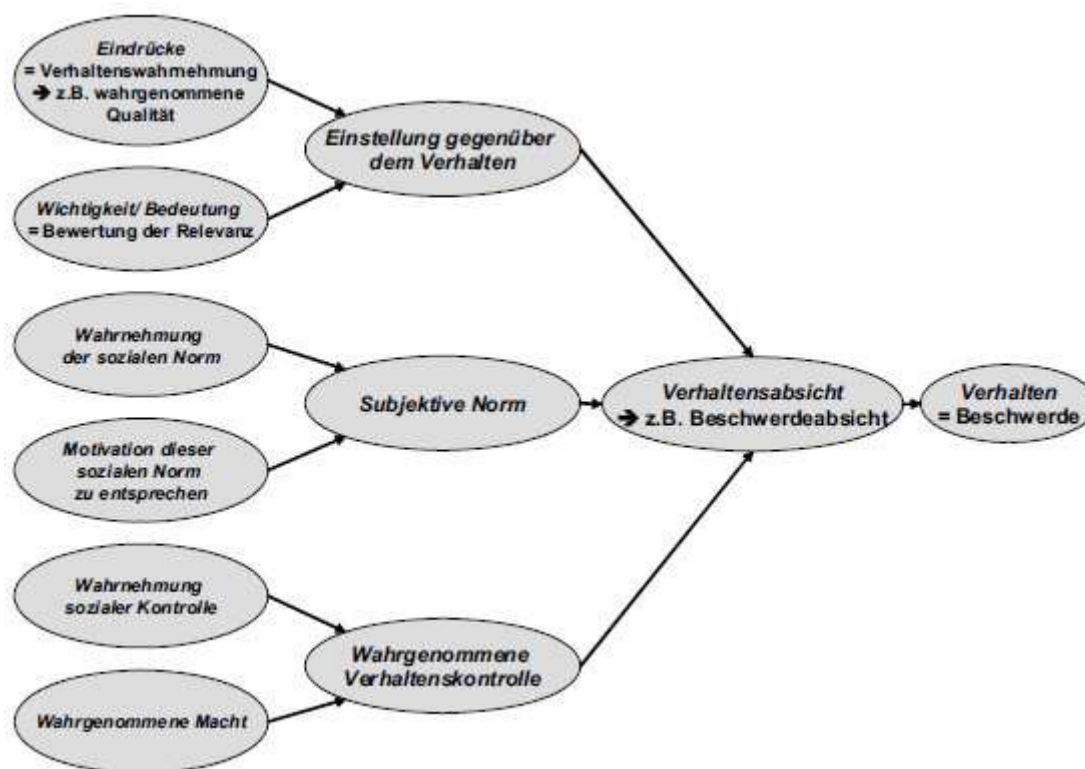


Abbildung 3: Beschwerdebezogenes Modell des geplanten Verhaltens

(Quelle: Töpfer, A. (2008), S. 825.)

Der erste Bereich, der einen Einfluss auf die Beschwerdeabsicht ausübt, ist die **Einstellung** des Kunden **gegenüber dem Verhalten**. Eindrücke, zum Beispiel aus früheren Käuferfahrungen, stellen die Basis für eine bestimmte Realitätswahrnehmung, welche sich beispielsweise auf die Produkt- oder Dienstleistungsqualität beziehen kann, dar. Werden Qualitätsmängel wahrgenommen, so ist die Einstellung zu einer denkbaren Beschwerde davon abhängig, welche Relevanz respektive Bedeutung der Kunde dem Mangel beimisst, welchen möglichen Nutzen er aus der Einlegung einer Beschwerde erwarten kann, sowie von der subjektiv wahrgenommenen Erfolgswahrscheinlichkeit einer Beschwerde.

²⁵ Siehe Ajzen, I. / Madden, T. J. (1986), S. 458.

Ferner beeinflusst die **subjektive Norm** des Kunden seine Beschwerdeabsicht. Sie setzt sich aus zwei Komponenten zusammen, zum einen aus der Wahrnehmung der sozialen Norm, das heißt, den externen Erwartungen von wichtigen Bezugspersonen, die diese an das Verhalten des Betroffenen stellen, und zum anderen aus der Motivation des Kunden, diesen Erwartungen zu entsprechen.

Eine weitere Einflussgröße stellt zudem die vom Kunden **wahrgenommene Verhaltenskontrolle** dar, welche sich zum einen auf ihn selbst und zum anderen auf seine Umwelt bezieht. Sie gibt an, inwieweit der Kunde erwartet, dass sich das Verhalten beziehungsweise die Beschwerde angesichts seiner eigenen Fähigkeiten sowie im Hinblick auf die Kontrolle durch andere umsetzen lässt.²⁶

Weitere Determinanten des Beschwerdeverhaltens respektive allgemein der Unzufriedenheitsreaktion verärgelter Kunden finden sich bei Stauss und Seidel (2007).

Diese werden in der nachfolgenden Tabelle aufgezeigt und näher beleuchtet.

Determinante	Beschreibung
Kunden: interne Kosten-Nutzen-Abschätzung → in Abhängigkeit des Ergebnisses: Entscheidung für oder gegen Beschwerde	
Beschwerde- kosten	<ul style="list-style-type: none"> ➤ zeitlicher Aufwand (z.B. schriftliche oder telefonische Beschwerde) ➤ finanzieller Aufwand (z.B. kostenpflichtige oder kostenlose Beschwerdehotline) ➤ physischer Aufwand (z.B. Beschwerdehotline eingerichtet oder nur persönliche Beschwerde möglich) ➤ psychischer Aufwand (z.B. Stress, Auseinandersetzungen) → entsprechende Anpassung der Beschwerdekanäle
Beschwerde- nutzen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gewichtung des <ul style="list-style-type: none"> - subjektiven Werts der Problemlösung mit - der angenommenen Erfolgswahrscheinlichkeit der Beschwerde ➤ Abhängigkeit des Beschwerdeverhaltens von der wahrgenommenen Bereitschaft des Unternehmens zur Wiedergutmachung beziehungsweise Verhaltensänderung

²⁶ Vgl. Töpfer, A. (2008), S. 824.

	<p>→ Je abweisender und inflexibler das Verhalten eines Unternehmens gegenüber den Kunden ist, mit desto weniger Beschwerden hat dieses paradoxerweise zu rechnen.</p>
Leistungs- merkmale	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Relevanz des Konsumereignisses ➤ Erheblichkeit des erlittenen Schadens (z.B. Höhe des Kaufpreises) ➤ eingeschätzte Bedeutung der Leistung (z.B. Prestigewert, emotionaler Wert)
Problem- merkmale	<ul style="list-style-type: none"> ➤ manifeste Nachweisbarkeit <ul style="list-style-type: none"> → Je eindeutiger und objektiv beschreibbarer das Problem und je geringer der subjektive Bewertungsspielraum, desto höher ist die Beschwerdewahrscheinlichkeit. → Belegbare Sachverhalte (z.B. Funktionsmängel) sind häufiger Gegenstand von Beschwerden als subjektive Qualitätsmerkmale (z.B. mangelnde Freundlichkeit). ➤ Eindeutigkeit der Ursachenattribution <ul style="list-style-type: none"> → Beschwerden treten als Reaktion verärrter Kunden umso wahrscheinlicher auf, je eindeutiger sich die Unzufriedenheitsursache der Unternehmung zuschreiben lässt (angenommene Alleinschuld des Anbieters oder Mitschuld des Kunden). → Bei Dienstleistungen, bei denen eine Beteiligung des Kunden an der Leistungserstellung notwendig ist (z.B. Friseur), gibt es ein vergleichsweise niedrigeres Beschwerdeaufkommen.
personen- spezifische Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> ➤ soziodemographische Merkmale (z.B. Geschlecht, Alter, Bildung) ➤ psychographische Merkmale (z.B. Selbstbewusstsein, Beschwerdeerfahrung, Produktkenntnis) ➤ Verhaltensmerkmale (z.B. Interaktions- und Kommunikationsverhalten) → typischer Beschwerdeführer: eher jünger, männlich, mit höherem Bildungsstand, mittlerem beziehungsweise höherem Einkommen, erhöhtem Selbstbewusstsein und Selbstvertrauen

situations- spezifische Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> ➤ wahrgenommener Zeitdruck ➤ Bemerkungen von Begleitpersonen ➤ Beobachtung des Ereignisses durch Dritte
---	---

Tabelle 1: Determinanten des Beschwerdeverhaltens

(Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 67ff; Jeschke, K. (2005), S. 19.)

Das Verständnis dieser Zusammenhänge ist wesentlich zur Ableitung von Maßnahmen respektive zur adäquaten Gestaltung der Rahmenbedingungen des Beschwerdemanagements zur Steigerung des Prozentsatzes an sich beschwerenden unzufriedenen Kunden. Denn „Grundvoraussetzung für alle Aktivitäten des Beschwerdemanagements ist die Bereitschaft des Kunden [...], sich bei einem Problem mit einem Produkt oder einer Dienstleistung gegenüber dem Unternehmen zu artikulieren“²⁷. Aus welchem Grund es für ein Unternehmen von essentieller Bedeutung ist, dass sich unzufriedene Kunden beschweren, soll im nachfolgenden Kapitel näher beleuchtet werden.

3 Bedeutung des Beschwerdemanagements

Unternehmen assoziieren häufig fälschlicherweise niedrige Beschwerdequoten mit einer hohen Kundenzufriedenheit. Zudem verweisen sie diesbezüglich oft auf die positiven Ergebnisse von Kundenzufriedenheitsbefragungen, von denen sie annehmen, sie würden diese widerspiegeln. Dabei wird jedoch oftmals übersehen, dass in den Kundenzufriedenheitsbefragungen meist lediglich eine Befragung der Kunden stattfindet, die zum Erhebungszeitpunkt noch nicht abgewandert sind.²⁸

Infolge dieser Fehleinschätzung bezüglich des Auftretens von Kundenproblemen sieht man oft keinen Handlungsbedarf, und selbst wenn er erkannt wird, werden aufgrund einer Art internen Abwehrreaktion, welche durch die üblichen negativen Erfahrungen mit Beschwerden hervorgerufen wurde, keine zielgerichteten Aktivitäten ergriffen. Längst nicht alle Unternehmen haben begriffen, dass es sich beim Umgang mit Beschwerden um eine hochrangige Managementaufgabe handelt.²⁹

²⁷ Töpfer, A. (2008), S. 827.

²⁸ Vgl. Niefind, F. / Wiegran, A. (2010), S. 26; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 22.

²⁹ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 22.

Hinsichtlich einer Beschwerde gilt es, komplexe Managementaufgaben zu lösen. „Doch die Wichtigkeit des Beschwerdemanagements ergibt sich nicht aus der Komplexität der Aufgabe, sondern aus ihrer strategischen Bedeutung im Rahmen einer kundenorientierten Unternehmenspolitik.“³⁰ Angesichts der sich verschärfenden Konkurrenzsituation auf vielen Märkten stellt die Kundenorientierung ein notwendiges Unternehmensziel zur Sicherung des langfristigen Überlebens der Unternehmung dar. Minimalanforderungen an das Management, um das Ziel der Kundenzufriedenheit ernsthaft anzustreben, sind die weitestgehende Vermeidung von Kundenunzufriedenheit sowie die Beseitigung bereits eingetretener Unzufriedenheit durch aufrichtige Anstrengungen. Wer Kundenorientierung als notwendige Bedingung für die langfristige Überlebensfähigkeit der Unternehmung verstanden hat und der Kundenzufriedenheit als Maxime einen hohen Stellenwert beimisst, wird Beschwerden nicht in erster Linie als Problem, sondern als Chance begreifen, und das Beschwerdemanagement als Kernstück einer kundenorientierten Unternehmensstrategie.³¹

3.1 Bedeutung des Beschwerdemanagements für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens

Mit der Implementierung einer Beschwerdeabteilung zielen Unternehmen auf eine Stärkung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit. Jedes Unternehmen, sofern es ökonomisch handelt, strebt danach, Wettbewerbsvorteile zu generieren sowie zu verteidigen, um sich gegen Wettbewerber durchzusetzen und auf diese Weise die Erhaltung respektive Steigerung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit zu gewährleisten.³² Die Grundlage zur Entstehung von Wettbewerbsvorteilen bildet das Vermögen der Unternehmung, Marktleistungen anzubieten, die in der subjektiven Wahrnehmung des Kunden den Angeboten der Konkurrenten überlegen sind.³³

Die Existenzberechtigung des Beschwerdemanagements ergibt sich durch den Beitrag, den dieses zum Aufbau und Erhalt von Wettbewerbsvorteilen für das Gesamtunternehmen leistet. Sinnvoll ist die Implementierung eines Beschwerdemanagements demzufolge dann, wenn es das Unternehmen dabei unterstützt, seine Wettbewerbsposition zu stärken, und es zusätzlich vermag, dabei ein aus Sicht der Unternehmensführung adäquates Kosten-Nutzen-Verhältnis zu wahren.³⁴

³⁰ Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 22.

³¹ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 23.

³² Vgl. Reckenfelderbäumer, M. (2001), S. 197.

³³ Vgl. Mende, M. (2006), S. 40.

³⁴ Vgl. Riemer, M. (1986), S. 137.

Trotz kritischer Stimmen etablierte sich der ökonomische Erfolg einer Unternehmung als der bislang geeignetste Maßstab zur Bewertung unternehmerischer Wettbewerbsvorteile.³⁵ Den Beitrag, den das Beschwerdemanagement für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung leistet, gilt es deshalb in Hinsicht auf diese Beurteilungsgröße zu bemessen.³⁶ Dementsprechend betrachten auch Stauss und Seidel (2007) die Steigerung des Gewinns sowie der Wettbewerbsfähigkeit als das Globalziel des Beschwerdemanagements.³⁷

Johnston (2001) gelang es, auf Grundlage einer Benchmarking-Studie, in der er vierzig britische Unternehmungen untersuchte, den positiven Einfluss des Beschwerdemanagements auf den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen empirisch zu belegen.³⁸ Aufgrund seiner Ergebnisse gelangt er zu dem Schluss, dass „[...] complaint management should result in customer satisfaction but more importantly it should lead to operational improvement and improved financial performance“³⁹.

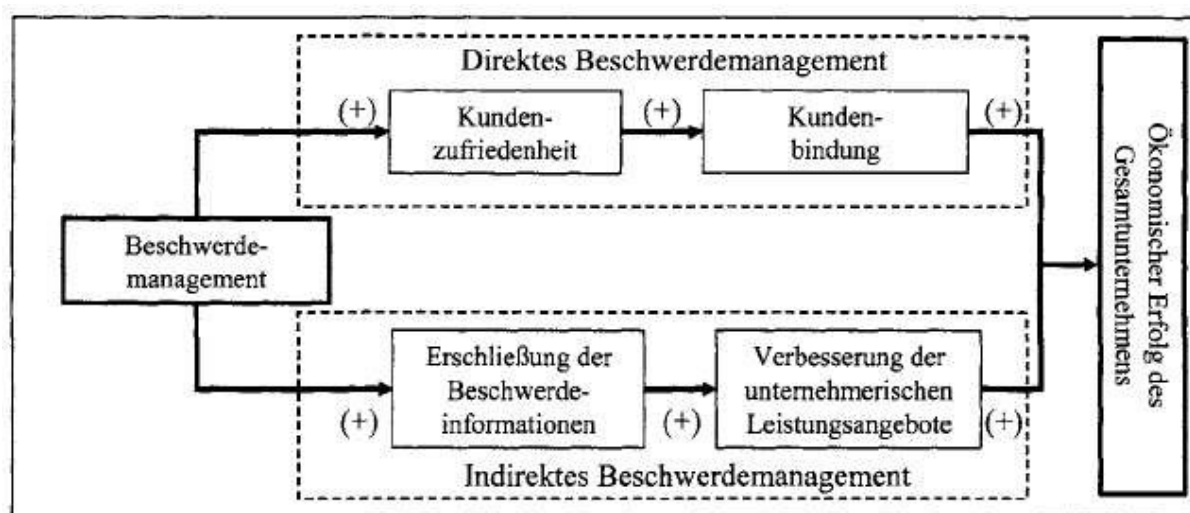


Abbildung 4: Die Wirkungspfade des Beschwerdemanagements auf den Unternehmenserfolg⁴⁰

(Quelle: Mende, M. (2006), S. 42.)

Das Beschwerdemanagement besitzt demnach, wie in den nachfolgenden Kapiteln näher beleuchtet, sowohl für das Kundenbindungsmanagement als auch für das Qualitätsmanagement eine erhebliche Bedeutung und vermag es, durch seine positiven Wirkungen, die es in diesen

³⁵ Vgl. Reckenfelderbäumer, M. (2001), S. 198.

³⁶ Vgl. Mende, M. (2006), S. 41.

³⁷ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 79.

³⁸ Für ausführliche Erläuterungen siehe Johnston, R. (2001), S. 60ff.

³⁹ Johnston, R. (2001), S. 60.

⁴⁰ Zur Begriffsbestimmung des direkten und indirekten Beschwerdemanagements siehe Kapitel 4.2.2.

Bereichen bei professioneller Umsetzung zu leisten im Stande ist, die Wettbewerbsfähigkeit und den Gewinn des Unternehmens zu erhöhen. Dieses Wirkungsgefüge wird in Abbildung 4 visualisiert.

Zusammengefasst weist das Beschwerdemanagement folglich zwei zentrale strategische Potentiale zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit des Gesamtunternehmens auf:

- Zum einen lassen sich positive Wirkungen auf den ökonomischen Erfolg der Unternehmung erzielen, wenn Kunden durch das Beschwerdemanagement zufriedengestellt werden und dadurch die Basis zur Kundenbindung geschaffen wird. Dieser Wirkungszusammenhang richtet seinen Fokus auf das Customer Relationship Management beziehungsweise präziser auf das **Kundenbindungsmanagement**.
- Zum anderen können positive ökonomische Effekte entfaltet werden, wenn es dem Unternehmen gelingt, auf Basis der in Beschwerden enthaltenen Informationen das unternehmerische Leistungsangebot zu verbessern, die Produktivität und Effizienz zu steigern, Fehlerkosten zu senken sowie zukünftige Fehlleistungen zu reduzieren. Hierbei leistet das Beschwerdemanagement demnach insbesondere einen Beitrag für das **Qualitätsmanagement**.⁴¹

3.2 Bedeutung des Beschwerdemanagements für das Kundenbindungsmanagement

Die Bedeutsamkeit des Beschwerdemanagements für das Customer Relationship Management ergibt sich in erster Linie aus der steigenden Wettbewerbsintensität in vielen Märkten.⁴² In diesen ist es für ein Unternehmen deutlich kostspieliger, permanent Neukunden zu akquirieren, statt Bestandskunden an die eigene Unternehmung zu binden, selbst wenn zur Verhinderung der Kundenabwanderung Einschnitte hingenommen werden müssen.^{43, 44}

Die Gewinnung eines neuen Kunden ist mindestens fünfmal teurer als die Aufrechterhaltung der Geschäftsbeziehung zu einem vorhanden Kunden.⁴⁵ Kundenzufriedenheit und Kundenbindung stellen aus diesem Grund elementare, strategische und zunehmend wichtige Erfolgsfaktoren für jedes Unternehmen dar, das auf Märkten agiert, in denen eine hohe Wettbewerbsin-

⁴¹ Vgl. Mende, M. (2006), S. 42f; Mende, M. (2007), S. 552f.

⁴² Vgl. Mende, M. (2006), S. 43.

⁴³ Vgl. Köhler, T. (2009), S. 315.

⁴⁴ Für ausführliche Erläuterungen siehe Reichheld, F. F. / Sasser, W. E. (1990), S. 105ff.

⁴⁵ Vgl. Müller, W. / Riesenbeck, H.-J. (1991), S. 69.

tensität herrscht.⁴⁶ Unter ökonomischen Gesichtspunkten ist es daher sinnvoller, bereits bestehende Kundenbeziehungen zu stabilisieren sowie diese systematisch auszubauen, anstatt die Aufmerksamkeit akquisefokussiert auf einzelne Transaktionen zu richten.⁴⁷

3.2.1 Beschwerdemanagement als Kernstück des Customer Relationship Managements

3.2.1.1 Das Customer Relationship Management als konzeptioneller Rahmen

In Zeiten eines intensiven und internationalen Wettbewerbs zählt eine kundenorientierte Unternehmenspolitik zu den wesentlichen Erfolgsfaktoren eines Unternehmens. Unter dem Begriff Customer Relationship Management werden zurzeit verschiedene konzeptionelle Vorstellungen subsumiert. Diese können grob zwei Ansatzpunkten zugeordnet werden - der Kontaktoptimierung oder der Beziehungsentwicklung.

Ziel des Customer Relationship Managements als **Kontaktoptimierung** ist es, alle kundenbezogenen Prozesse in Service, Vertrieb sowie Marketing am Kundenwert ausgerichtet zu optimieren und zusammenzuführen. Es beruht auf einer Integration und Nutzung sämtlicher Kundendaten in einer Datenbank sowie auf der Synchronisierung sämtlicher kundenbezogener Kommunikationsstellen.

Das Customer Relationship Management als **Beziehungsentwicklung** zielt hingegen auf den Aufbau und die Erhaltung einer Beziehung, die vom Kunden als wichtig empfunden wird. Es strebt ein Vertrauensverhältnis zwischen Nachfrager und Anbieter an, das sowohl ein Commitment im Sinne einer geistig-seelischen Bindung als auch loyales Verhalten bewirkt. Vertrauen und Loyalität können weder erkaufte noch erzwungen, sondern allein durch positive Erfahrungen gewonnen werden. Erst wenn ein Kunde in den unterschiedlichen Situationen der Geschäftsbeziehung wirklich die Erfahrung macht, dass sich die Unternehmung kundenorientiert verhält und deshalb Vertrauen verdient, kann man auch damit rechnen, dass dieser von sich aus dazu bestrebt ist, an der Geschäftsbeziehung festzuhalten.⁴⁸ Der Fokus soll im Folgenden auf das Customer Relationship Management als Beziehungsentwicklung gelegt werden.

⁴⁶ Vgl. Graf, K. (1990), S. 186; Hansen, U. / Jeschke, K. (2001), S. 1168.

⁴⁷ Vgl. Mende, M. (2006), S. 43.

⁴⁸ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 24.

Der Gedanke, dass nicht einzelne Transaktionen zur Kundenbeeinflussung im Zentrum des Interesses stehen, sondern die Kundenbeziehung, die sich aus einer Vielzahl an Transaktionen ergibt, ist essentiell für den Denkansatz des Customer Relationship Managements.⁴⁹ Die **Fokussierung auf die Kundenbeziehung** bringt demnach eine bewusste Abkehr von der klassischen Sichtweise des Transaktionsmarketings mit sich. Beim Transaktionsmarketing geht es in erster Linie darum, Neukunden zu akquirieren und isolierte Einzeltransaktionen mit Kunden durchzuführen. Die wesentliche Grundlage dafür, dass man sich zur Beziehungsorientierung hinwendete, ist die Erkenntnis, dass es gerade in reifen Märkten, welche durch geringe Wachstumsraten gekennzeichnet sind, mit einem außerordentlich hohen Kosteneinsatz verbunden ist, neue Kunden zu gewinnen, und dass der Verlust von Kunden nicht nur die eigene Unternehmung schwächt, sondern darüber hinaus auch noch den Wettbewerber stärkt. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass der Kunde nicht ausschließlich in der Vorkaufphase umworben, sondern in allen Kauf- sowie Nutzungsphasen begleitet und möglichst langfristig gebunden wird, indem ihm Problemlösungen angeboten werden, die jeweils auf seine Bedürfnisse abgestimmt sind.⁵⁰

Grundsätzlich ist zu beachten, dass das Customer Relationship Management als Ideologie beziehungsweise Managementphilosophie zu verstehen ist und demzufolge nicht allein durch die Einführung einer Software erfolgreich realisiert werden kann. Sie stellt den Kunden ins Zentrum des Handelns und muss von allen Mitarbeitern der Unternehmung verinnerlicht und gelebt werden. Zur Erreichung dieses Ideals ist ein langwieriger Prozess notwendig, der nicht nur mit Investitionen in eine Software, sondern auch in Menschen verbunden ist. Zudem gilt es zu beachten, dass die Zielsetzungen der Mitarbeiter nicht in Konkurrenz mit den Zielen des Kundenbeziehungsmanagements stehen dürfen. Vorgaben, die dem widersprechen, wie beispielsweise „die Nachbearbeitungszeit jedes Call-Center-Gesprächs darf nicht mehr als x Sekunden in Anspruch nehmen“ sind dementsprechend als kontraproduktiv zu erachten.⁵¹ Eine Customer Relationship Management-Software dient folglich lediglich zur Unterstützung bei der Implementierung eines erfolgreichen Kundenbeziehungsmanagements.

⁴⁹ Vgl. Terlutter, R. (2006), S. 271.

⁵⁰ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 24.

⁵¹ Vgl. Ratajczak, O. (2010), S. 14f.

3.2.1.2 Das Konzept des Kundenbeziehungs-Lebenszyklus

Der Kundenbeziehungs-Lebenszyklus stellt die konzeptionelle Basis des Customer Relationship Managements dar.⁵² Er ist als „eine idealtypische Darstellung des Verlaufs einer Geschäftsbeziehung von der Anbahnung bis zur Beendigung“⁵³ zu betrachten. Dabei unterstellt man, dass eine Geschäftsbeziehung, in Analogie zu jeder persönlichen Beziehung, unterschiedliche Phasen durchläuft. Jede dieser Phasen ist durch jeweils andere Wachstumsraten der Beziehungsintensität gekennzeichnet und erfordert spezifische Aufgaben des Kundenbeziehungsmanagements. Die Beziehungsintensität wird hierbei durch den Kundenwert gekennzeichnet.⁵⁴ Abbildung 5 stellt eine einfache Version eines solchen Beziehungsverlaufs dar.

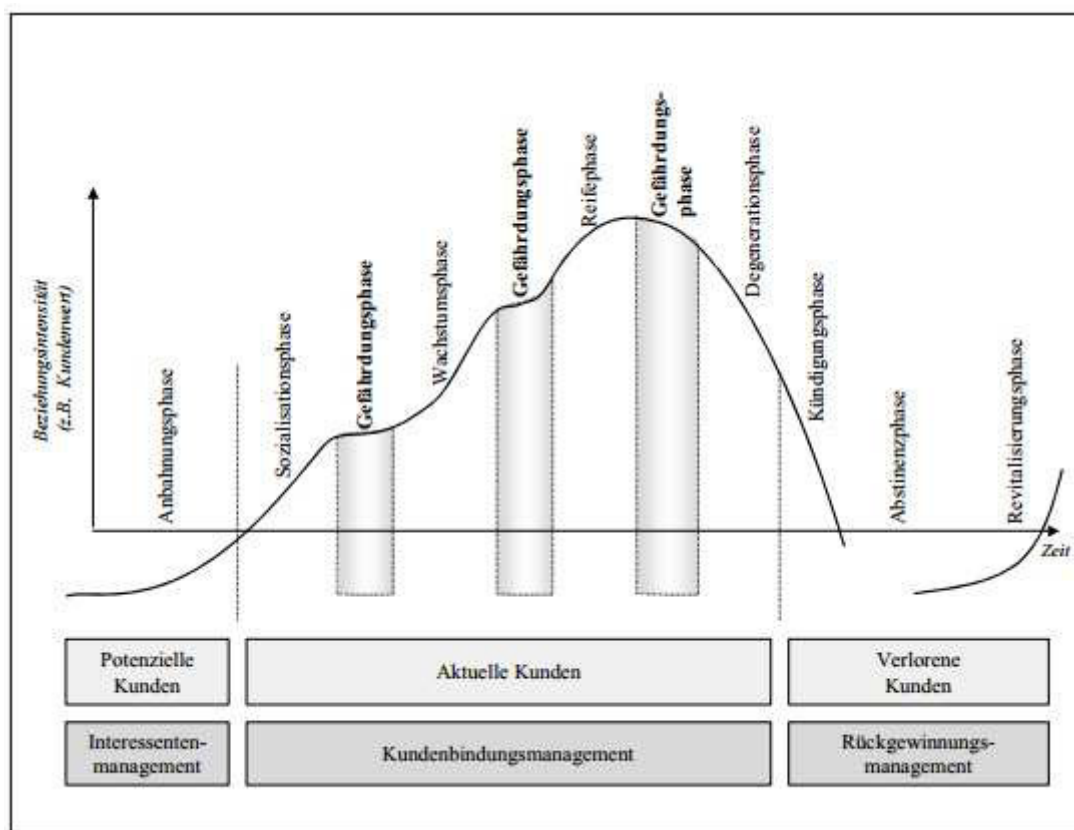


Abbildung 5: Der Kundenbeziehungs-Lebenszyklus

(Quelle: Stauss, B. (2000b), S. 16.)

⁵² Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 25.

⁵³ Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 25.

⁵⁴ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 25.

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Kundengruppen, die den einzelnen Phasen zuzuordnen sind sowie die unterschiedlichen Anforderungen, die diese jeweils an das Management stellen.

Phasen	Kunden- gruppe	Anforderungen an das Management
Anbahnungs- phase	potentielle Kunden	Interessenmanagement <ul style="list-style-type: none"> ➤ Wecken von Interesse → Interessentengewinnung ➤ Bewegen von Interessenten zum Erstkauf → Kundengewinnung
Sozialisations- phase, Wachstums- phase, Reifephase, Degenera- tionsphase	aktuelle Kunden	Kundenbindungsmanagement <ul style="list-style-type: none"> ➤ nachhaltige Bindung attraktiver, aktueller Kunden an das Unternehmen ➤ Sorgen für Wachstum des jeweiligen Geschäftspotentials Beziehungsauflösungsmanagement <ul style="list-style-type: none"> ➤ gezielte Beendigung der Geschäftsbeziehungen zu Problemkunden bzw. Kunden, die dem Unternehmen auch langfristig keinen positiven Ergebnisbeitrag bringen
Kündigungs- phase, Abstinenz- phase, Revitali- sierungsphase	verlorene Kunden	Rückgewinnungsmanagement <ul style="list-style-type: none"> ➤ erneute Gewinnung attraktiver Kunden für die Unternehmung, die ausdrücklich die Geschäftsbeziehung aufkündigten respektive diese tatsächlich beendeten ➤ Kündigungsmanagement: Bewegen von Kunden, die sich in der Kündigungsphase befinden, mittels Dialog sowie Rückgewinnungsangebot zur Fortführung der Geschäftsbeziehung ➤ Revitalisierungsmanagement: Wiederbelebung von abgebrochenen Geschäftsbeziehungen nach einer bestimmten Abstinenzphase

Tabelle 2: Anforderungen an das Management in Abhängigkeit der Kundenbeziehungs-
Lebenszyklus-Phase

(Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 25f.)

3.2.1.3 Das Beschwerdemanagement als Teil des Kundenbindungsmanagements

Das Kundenbindungsmanagement stellt ein zentrales Element des Customer Relationship Managements dar.⁵⁵ „Kundenbindung umfasst sämtliche Maßnahmen eines Unternehmens, die darauf abzielen, sowohl die Verhaltensabsichten als auch das tatsächliche Verhalten eines Kunden gegenüber einem Anbieter oder dessen Leistungen positiv zu gestalten, um die Beziehung zu diesem Kunden für die Zukunft zu stabilisieren bzw. auszuweiten.“⁵⁶ Mittels kundenbindender Maßnahmen können wichtige **Wachstums-, Rentabilitäts- sowie Sicherheitsziele** in Bezug auf die aktuellen, Umsatz erzeugenden Kunden erreicht werden.⁵⁷

„Wachstumschancen durch Kundenbindung ergeben sich vor allem über eine bessere Ausschöpfung des kundenspezifischen Umsatzpotenzials bisheriger Kunden.“⁵⁸ Dieser Ausschöpfungseffekt lässt sich zum einen erreichen, indem die Kaufintensität erhöht, und zum anderen indem Käufe in anderen Geschäftsbereichen (Cross-Selling) initiiert werden. Seine Relevanz ist vor allem erkennbar, wenn das Durchdringungspotential für die gesamte Dauer der Geschäftsbeziehung, und nicht nur für eine Periode, betrachtet wird. Ferner lässt sich Wachstum mittels des Referenzeffekts der Kundenbindung erzielen. Dieser bezieht sich auf den Fakt, dass Stammkunden für potentielle Kundenkreise sowohl als Informationsquelle als auch Kaufanreger dienen. Das Referenzpotential hängt dabei vom Grad der Zufriedenheit des Kunden ab und kann folglich durch den Einsatz zufriedenheitssteigernder Maßnahmen erhöht werden.

Auf der Basis sicherheits- und wachstumssteigernder Effekte lassen sich mittels Kundenbindung auch Rentabilitätsziele erlangen. Kundenbindung bewirkt Wiederholungs- und Zusatzkäufe, welche zu Mehrerlösen führen. Zudem lassen sich mit Hilfe der Kundenbindung Kosten senken, da Akquisitionskosten vermieden und Effizienzvorteile in der Geschäftsabwicklung erzielt werden können.⁵⁹ Außerdem sinkt im Zeitablauf der Geschäftsbeziehung die Preissensitivität der Kunden.⁶⁰ Durch eine Reihe empirischer Studien ließ sich belegen, dass die Gewinnsteigerungen infolge von Kundenbindung äußerst beachtlich sind.⁶¹ Reichheld und Sasser (1990) berichten beispielsweise, dass es für Unternehmungen möglich ist, ihre Ge-

⁵⁵ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 27.

⁵⁶ Homburg, Ch. / Bruhn, M. (2005), S. 8.

⁵⁷ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 27.

⁵⁸ Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 27.

⁵⁹ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 27f.

⁶⁰ Vgl. Stauss, B. (2009), S. 347.

⁶¹ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 28.

winne durch eine fünfprozentige Senkung der Abwanderungsrate ihrer Kunden um bemerkenswerte 100 Prozent zu steigern.⁶²

Kundenbindung stellt demzufolge eine Voraussetzung für ein erfolgreiches Customer Relationship Management eines Unternehmens dar und zeigt sich sowohl im vergangenen Kaufverhalten des Kunden, seinen aktuellen Wieder- sowie Zusatzkaufabsichten als auch in seinem Weiterempfehlungsverhalten. Loyale Kunden führen folglich nicht nur direkt, sondern auch indirekt zu einer Steigerung der Unternehmensumsätze.⁶³

Drei Schlüsselvariablen determinieren die erfolgreiche Realisierung einer in diesem Sinne verstandenen Kundenbindung⁶⁴:

- die Kundenzufriedenheit in Bezug auf die angebotenen Leistungen der Unternehmung
- das Vertrauen des Kunden hinsichtlich der Integrität und Zuverlässigkeit des Unternehmens
- das Commitment des Kunden, begriffen als die emotionale sowie kognitive Bereitschaft des Kunden, eine langfristige Geschäftsbeziehung mit der Unternehmung einzugehen⁶⁵

Zufriedenheit, Vertrauen sowie Commitment und damit Kundenloyalität können aber weder erzwungen noch erkaufte, sondern lediglich auf Basis positiver Erfahrungen in der Geschäftsbeziehung erzeugt respektive gewonnen werden.⁶⁶

Unter Kundenbindungsmanagement versteht man „die systematische Analyse, Planung, Durchführung sowie Kontrolle sämtlicher auf den aktuellen Kundenstamm gerichteten Maßnahmen mit dem Ziel, dass diese Kunden auch in Zukunft die Geschäftsbeziehung aufrechterhalten oder intensiver pflegen“⁶⁷.

Es lässt sich, wie in Abbildung 6 dargestellt, in vier **Aufgabenbereiche** unterteilen, welche zur Realisierung des möglichen ökonomischen Nutzens der Kundenbindung erforderlich sind.

⁶² Für ausführliche Erläuterungen siehe Reichheld, F. F. / Sasser, W. E. (1990), S. 105ff.

⁶³ Vgl. Mende, M. (2006), S. 46.

⁶⁴ Der Fokus liegt hierbei auf einer psychologischen Bindung der Kunden. Darüber ist es grundsätzlich noch möglich, Kundenbindung aufgrund situativer, vertraglicher, ökonomischer sowie technisch-funktionaler Ursachen herbeizuführen (vgl. Terlutter, R. (2006), S. 274f).

⁶⁵ Vgl. Hennig-Thurau, T. / Hansen, U. (2000), S. 8.

⁶⁶ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 24.

⁶⁷ Homburg, Ch. / Bruhn, M. (2005), S. 8.

Sie lassen sich nach der Dauer der Kundenbeziehung sowie nach der Stabilität respektive dem Gefährdungsgrad der Kundenbeziehung differenzieren.⁶⁸

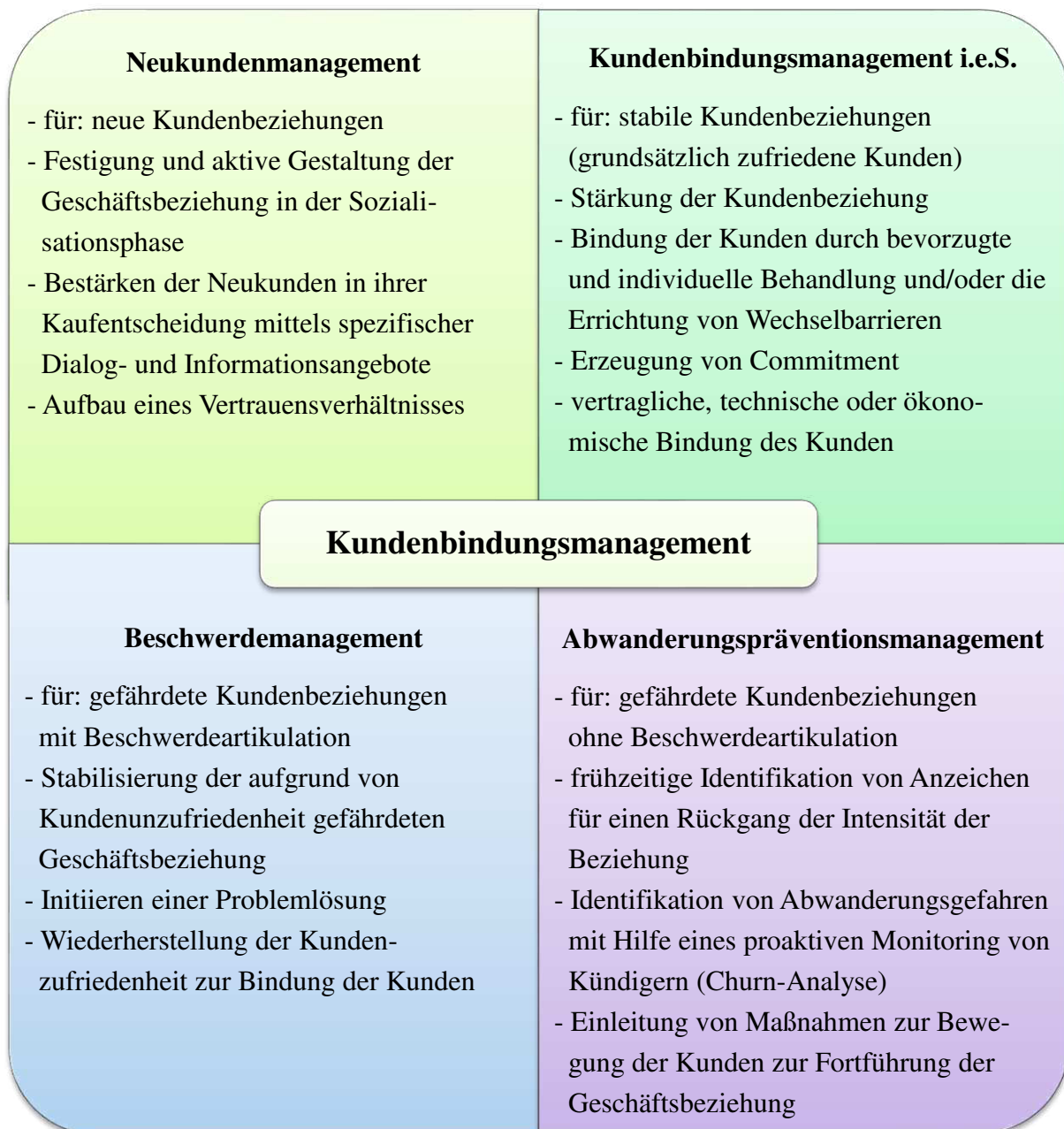


Abbildung 6: Aufgaben des Kundenbindungsmanagements

(Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 29f.)

In engem Zusammenhang mit dem Kundenbindungsmanagement steht, wie bereits oben erwähnt, das **Beziehungsaufhebungsmanagement**. Dieses kommt zur Anwendung, wenn es

⁶⁸ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 29.

langfristig betrachtet ökonomisch sinnvoller ist, eine bestehende Geschäftsbeziehung zu einem unattraktiven Kunden aufzulösen, statt diese fortzuführen.

Die **Attraktivität einer Kundenbeziehung** stellt eine wichtige Orientierungsgröße für das Kundenbindungsmanagement dar. Sie ergibt sich aus dem derzeitigen respektive zukünftig zu erwartenden Beitrag, den diese zur Erlangung der ökonomischen Ziele der Unternehmung leistet. Es gilt, die unternehmerischen Investitionen in die Kundenbeziehung, und somit in die Kundenbindung, von der ökonomischen Bedeutsamkeit beziehungsweise vom Wert des Kunden abhängig zu machen. Diese Devise muss hinsichtlich des Beschwerdemanagements jedoch relativiert werden. Kunden, die sich beschweren, nehmen von sich aus Kontakt zur Unternehmung auf und besitzen das Recht auf Anhörung, ungeachtet dessen, wie sie von der Unternehmung unter Profitabilitäts Gesichtspunkten zu bewerten sind. Außerdem erscheint die Betrachtung des Beitrags, den das Beschwerdemanagement zur Erhöhung des zukünftigen Kundenbeziehungswerts leisten kann, sinnvoller, als Maßnahmen des Beschwerdemanagements in Anhängigkeit vom Wert des Kunden durchzuführen.⁶⁹

Das **Beschwerdemanagement** ist als bedeutendster Aufgabenbereich des Kundenbindungs- sowie Kundenbeziehungsmanagements zu betrachten. Es besitzt eine besondere Stellung.⁷⁰ Beschwerden spiegeln Unzufriedenheit wider.⁷¹ Ein Kunde, der sich beschwert, wird von sich aus aktiv und kontaktiert das Unternehmen. Zudem stellt ein sich beschwerender Kunde einen gefährdeten Kunden dar und repräsentiert somit direkt gefährdete Umsatz- sowie Deckungsbeitragspotentiale. Daher sind sich beschwerende Kunden auch als vorrangige Zielgruppe jeder Kundenbindungsstrategie zu sehen. Darüber hinaus befindet sich ein Kunde, der sich beschwert, in einer Problemsituation und erhofft sich vom Unternehmen eine Lösung. Bietet das Unternehmen daraufhin eine Problemlösung an, so bringt es die Übernahme von Verantwortung in der Geschäftsbeziehung zum Ausdruck. Diese demonstrierte Verantwortungsübernahme ist eine exzellente Grundlage zur Wiederherstellung der Kundenzufriedenheit sowie zur Erreichung von Commitment und Vertrauen beim Kunden, und dementsprechend zur Schaffung der Voraussetzungen für anhaltende Kundenloyalität.⁷² Primäre Ansatzpunkte des Beschwerdemanagements, um die gewünschten Loyalitätswirkungen, wie etwa Wiederkauf

⁶⁹ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 31.

⁷⁰ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 33.

⁷¹ Vgl. Mende, M. (2006), S. 47.

⁷² Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 33.

des Kunden, zu erzielen, sind demnach die drei Schlüsselvariablen der Kundenbindung - Kundenzufriedenheit, Vertrauen sowie Commitment.⁷³

Bei der Einführung eines Kundenbeziehungsmanagements ist das Beschwerdemanagement als logischer Ausgangspunkt anzusetzen, denn dort denkt man vom Kundenproblem her, sichert und stärkt Kundenbeziehungen und kann Bindung erreichen, die auf positiven, in einer Problemsituation gemachten, Erfahrungen beruht. Nur wenn die Bedeutung und Aufgaben des Beschwerdemanagements verstanden und dieses entsprechend umgesetzt wird, kann sich das Customer Relationship Management völlig entfalten.⁷⁴ „Insofern ist [nach Ansicht von Stauss und Seidel] das Beschwerdemanagement der eigentliche Kern des Kundenbeziehungsmanagements.“⁷⁵

Ratajczak ist zudem der Meinung, dass sich der Customer Relationship Management-Ansatz oft nicht vollständig realisieren lässt, und legt aus diesem Grund eine Konzentration auf das Beschwerdemanagement, als ein sehr wichtiger Bestandteil dessen, nahe. Begründet wird dies dadurch, dass mit einem verhältnismäßig geringen Aufwand, im Vergleich zur Realisierung eines kompletten Customer Relationship Managements, ein deutlicher Mehrwert für Unternehmen generiert werden kann, indem ein Beschwerdemanagement bewusst umgesetzt wird.⁷⁶

3.2.2 Der Beitrag des Beschwerdemanagements zum Kundenbindungsmanagement

Ziel des Beschwerdemanagements ist es vor allem, auf von Kunden geäußerte Unzufriedenheit so zu reagieren, dass ein Abbau dieser beziehungsweise die Wiederherstellung der Kundenzufriedenheit nach Abwicklung des Beschwerdemanagementprozesses erreicht werden kann. Die Wiederherstellung der Zufriedenheit der Kunden ist wiederum direkt mit dem Ziel der Erhöhung respektive Kräftigung der Kundenbindung verbunden.⁷⁷

Es wird davon ausgegangen, dass sich durch Kundenzufriedenheit nicht nur eine positive Beeinflussung der psychischen Variablen eines Kunden, wie etwa Einstellung und Vertrauen, sondern auch der sich daraus ergebenden Verhaltensvariablen, die sich sowohl auf sein beabsichtigtes als auch auf sein tatsächliches Verhalten beziehen, wie sein Weiterempfehlungs-,

⁷³ Vgl. Mende, M. (2006), S. 47.

⁷⁴ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 33f.

⁷⁵ Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 34.

⁷⁶ Vgl. Ratajczak, O. (2010), S. 18.

⁷⁷ Vgl. Bruhn, M. (2003), S. 158.

Wiederkaufs- und Cross-Buying-Verhalten, erreichen lässt. Vor allem in Märkten, in denen ein starker Wettbewerb herrscht, stellt die Erlangung von Kundenzufriedenheit ein wichtiges Unternehmensziel dar.⁷⁸

In empirischen Studien konnte der Sachverhalt vielfach belegt werden, dass sich durch Beschwerdemanagement Beschwerdezufriedenheit erreichen lässt und dass diese ihren Niederschlag in stärkerer Kundenbindung findet.⁷⁹

3.2.2.1 Kundenzufriedenheit

Zur Vermeidung von Unzufriedenheit respektive zur Wiederherstellung der Zufriedenheit unzufriedener Kunden, ist es erforderlich zu wissen, wie Zufriedenheit beziehungsweise Unzufriedenheit entsteht, was Kunden von der Einlegung ihrer Beschwerde abhält, und welche Aspekte der Unternehmensreaktion auf eine Beschwerde zu Begeisterung und Bindung der Kunden führen.⁸⁰

3.2.2.1.1 Entstehung von Kundenzufriedenheit

Die Zufriedenheit respektive Unzufriedenheit eines Kunden spiegelt dessen Beurteilung der Produkte oder Dienstleistungen wider, mit denen er zuvor Erfahrungen gemacht hat.⁸¹ „Insofern ist (Un-)Zufriedenheit das Ergebnis einer Ex-post-Beurteilung und setzt ein konkretes, selbst erfahrenes Konsumerlebnis voraus.“⁸² Die Beschreibung des Beurteilungsprozesses erfolgt für gewöhnlich anhand des „disconfirmation paradigm“, auch C/D-Paradigma genannt (siehe Abbildung 7).

Nach diesem entsteht Zufriedenheit respektive Unzufriedenheit als Resultat einer wahrgenommenen Diskrepanz zwischen der erwarteten und der erlebten Leistung.⁸³

Welche Erwartungen ein Kunde gegenüber einer unternehmerischen Leistung besitzt, hängt von seinen jeweiligen Bedürfnissen, seiner Persönlichkeit sowie von seinen Erfahrungen, die

⁷⁸ Vgl. Terlutter, R. (2006), S. 273ff.

⁷⁹ Vgl. Stauss, B. (2009), S. 347.

⁸⁰ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 59.

⁸¹ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 59.

⁸² Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 59.

⁸³ Vgl. Terlutter, R. (2006), S. 273; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 59.

er in der Vergangenheit mit gleichen oder ähnlichen Leistungsangeboten gesammelt hat, ab. Des Weiteren beeinflussen Informationen die Erwartungen wesentlich. Diese werden zum einen im sozialen Umfeld (Mundkommunikation) und zum anderen infolge von Kommunikationsmaßnahmen der Unternehmung (Anbieterkommunikation), wie etwa TV-Werbespots, aufgenommen.⁸⁴

Im Nutzungsprozess des Konsumgutes beziehungsweise der Dienstleistung erlebt der Kunde anschließend die tatsächliche Leistung und unterzieht diese wahrgenommene Leistung, im Rahmen eines Abwägungsprozesses, einem Vergleich mit der von ihm erwarteten Leistung. Werden seine Erwartungen erheblich überschritten, entsteht Zufriedenheit beim Kunden. Im Gegensatz dazu tritt Unzufriedenheit ein, wenn die Kundenerwartungen maßgeblich unterschritten werden. Entsprechen sich erwartete und wahrgenommene Leistung, empfindet der Kunde ein Gefühl der Indifferenz.^{85, 86}

Abbildung 7 stellt diesen Abwägungsprozess noch einmal schematisch dar.

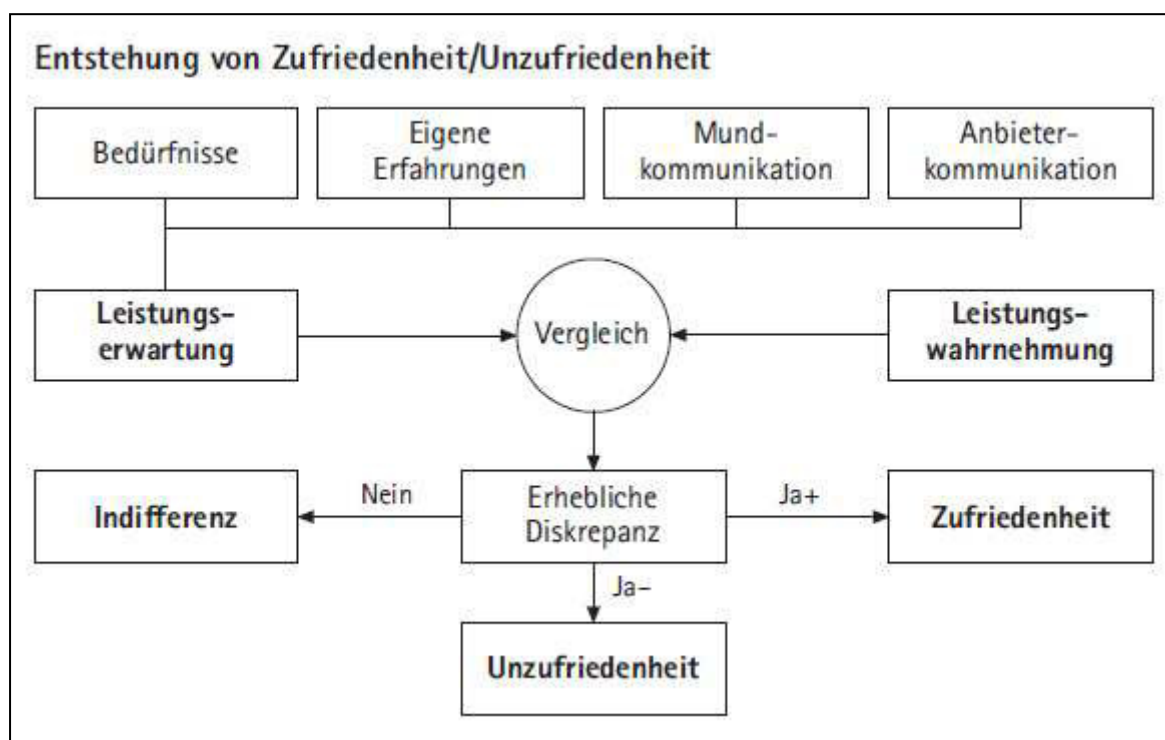


Abbildung 7: Entstehung von Zufriedenheit beziehungsweise Unzufriedenheit

(Quelle: Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 60.)

⁸⁴ Vgl. Wesselmann, S. / Hohn, B. (2012), S. 41; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 59.

⁸⁵ Vgl. Stauss, B. (2009), S. 348; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 59.

⁸⁶ Abweichend davon sind andere Autoren der Meinung, dass eine Bestätigung der Erwartungen bereits zu Zufriedenheit führt und eine Übererfüllung dieser nicht nur Kundenzufriedenheit, sondern sogar Kundenbegeisterung bewirken kann (vgl. Terlutter, R. (2006), S. 273).

Durch dieses Verständnis des Zufriedenheitskonstrukts erhält man einen ersten wichtigen Hinweis, um das Beschwerdeverhalten zu erklären. Ein Kunde beschwert sich, weil seine Erwartungen in erheblichem Maße enttäuscht wurden. Diese Verletzung von Mindesterwartungen stellt den Auslöser der starken Verärgerung dar und bewirkt eine beträchtliche Gefährdung der Geschäftsbeziehung.⁸⁷

3.2.2.1.2 Messung der Kundenzufriedenheit⁸⁸

Ein umfangreiches methodisches Instrumentarium ist verfügbar, um Kundenzufriedenheit zu messen. Eine Vielzahl von Unternehmungen führt regelmäßige Erhebungen mittels standardisierter Fragebögen durch.⁸⁹ „Diese bei weitem dominierende Art der Zufriedenheitsmessung erfolgt innerhalb eines konzeptionellen Rahmens, der als **merkmalsorientierter Ansatz** bezeichnet wird. Er beruht auf der Annahme, dass Kunden Erwartungen und Wahrnehmungen auf einzelne **Qualitätsmerkmale** beziehen und dass sich die globale Zufriedenheit mit einem Sachgut oder einer Dienstleistung als Ergebnis von Einzelzufriedenheiten mit Merkmalen der Qualität ergibt.“⁹⁰ In der unternehmerischen Praxis bittet man demgemäß Kunden zur Angabe ihres Zufriedenheitsgrades bezüglich jedes Qualitätsmerkmals eines Produktes, beispielsweise der Funktionalität oder des Designs, auf einer Skala. Gelegentlich fordert man sie zusätzlich dazu auf, die Bedeutsamkeit, die sie den einzelnen Qualitätsmerkmalen individuell beimessen, auf einer zweiten Skala zu notieren. Damit ist es in der Auswertung möglich, für jedes Merkmal Durchschnittswerte zu ermitteln, und zwar nicht nur in Hinsicht auf die Zufriedenheit, sondern auch in Bezug auf die wahrgenommene Bedeutung, auf deren Grundlage Entscheidungen über Qualitätsverbesserungsmaßnahmen getroffen werden können.⁹¹

Die merkmalsorientierten Zufriedenheitsmessungen bringen eine Reihe von Vorteilen, aber auch einige Nachteile mit sich:

⁸⁷ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 60.

⁸⁸ Für ausführliche Erläuterungen siehe Hentschel, B. (1992), S. 111ff, 155ff.

⁸⁹ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 60.

⁹⁰ Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 60.

⁹¹ Vgl. Wesselmann, S. / Hohn, B. (2012), S. 62; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 61.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • bewährte Verfahren • repräsentative Ergebnisse • Möglichkeit des Vergleichs von aktuellen mit vergangenen Zufriedenheitswerten → Erkennbarkeit der Zufriedenheitsentwicklung • Möglichkeit des Vergleichs der Ergebnisse verschiedener eigener Unternehmenseinheiten (z.B. Filialen) • Möglichkeit des Vergleichs der eigenen Ergebnisse mit denen der Konkurrenz 	<ul style="list-style-type: none"> • Ergebnisse zeigen lediglich ein unvollständiges sowie abstraktes Abbild der Kundenzufriedenheit → begrenzter Beitrag zur Ableitung konkreter Aktionen zur Kundenbindung und Qualitätssicherung • konkrete Probleme sind aus Ergebnissen nicht ableitbar (nur Erkennung, dass Probleme existent sind) • durch Fragebogen lässt sich nur ein Teil des Qualitätserlebens berücksichtigen (ellenlange Fragebögen nicht zumutbar; zu hohe Komplexität des konkreten Kundenerlebens)

Abbildung 8: Vor- und Nachteile der merkmalsorientierten Kundenzufriedenheitsmessung
(Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 61.)

Dementsprechend ist es sinnvoll, mithilfe merkmalsorientierter Befragungen ein permanentes Monitoring der Kundenzufriedenheit zu pflegen. Angesichts der aufgezeigten Nachteile ist es darüber hinaus erforderlich die merkmalsorientierte Kundenzufriedenheitsmessung durch den Einsatz ereignisorientierter Methoden zu komplementieren.⁹²

Der Nachteil des informatorischen Mangels, der beim merkmalsorientierten Ansatz besteht, führte zur Entwicklung **ereignisorientierter Messverfahren**. Sie basieren auf dem Konzept der episodischen Verarbeitung von Informationen und gehen davon aus, dass es sich bei Zufriedenheit um das Ergebnis von **konkreten Erfahrungs-Episoden** mit Produkten respektive Dienstleistungen handelt.⁹³ „Dementsprechend ist anzunehmen, dass Marktangebote nicht als eine Summe von ‚Merkmalen‘ wahrgenommen und im Gedächtnis gespeichert werden, sondern als ‚Ereignisse‘, eingebunden in konkrete räumliche und zeitliche Zusammenhänge.“⁹⁴ Zentrale Bedeutung besitzen dabei die „kritischen“ Ereignisse. Darunter versteht man Begebenheiten, die die Kunden als besonders positiv beziehungsweise negativ empfinden. Diese Erlebnisse werden vom Kunden im Gedächtnis gespeichert, weitererzählt und bei der Frage eines Wiederkaufs bei der Unternehmung bedacht. Aus diesem Grund ist die Gewinnung von

⁹² Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 61.

⁹³ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 62.

⁹⁴ Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 62.

Einsicht in diese kritischen Ereignisse für eine Unternehmung entscheidend. Eine Möglichkeit dafür bietet die „Critical Incident Technique“, zu Deutsch „Methode der kritischen Ereignisse“. Bei dieser bittet man Personen beziehungsweise speziell Kunden in mündlichen Interviews um eine Schilderung der von ihnen erlebten außergewöhnlich positiven respektive negativen Vorkommnisse. Dabei handelt es sich jedoch um ein sehr aufwendiges Verfahren.⁹⁵

Eine Methode, die nahe liegt sowie leicht anzuwenden ist, stellt dagegen die **Auswertung der in Kundenbeschwerden beinhalteten negativen kritischen Ereignisse** dar. Die Informationen, die auf diese Weise gewonnen werden können, besitzen gegenüber den Ergebnissen merkmalsorientierter Zufriedenheitsbefragungen den Vorteil, wie in der nachfolgenden Tabelle näher erläutert, dass sie äußerst aktuell, relevant, konkret sowie kostengünstig sind.⁹⁶

Eigenschaft	Erläuterung
Relevanz	<ul style="list-style-type: none"> ➤ große subjektive Bedeutsamkeit der Vorkommnisse für die Kunden, negative Bewertung des Beschwerdevorfalles ➤ Kunden: Einschätzung der Probleme als gravierend => Aufnahme der materiellen sowie immateriellen Kosten, die mit einer Beschwerde verbunden sind ➤ Beschwerden: Aufzeigen der Existenz und Art erheblicher Kundenprobleme => Aufdecken unternehmerischen Handlungsbedarfs
Aktualität	<ul style="list-style-type: none"> ➤ In der Regel kontaktieren Kunden die Unternehmung zeitnah nach Eintritt des Problems. ➤ Die Durchführung von Kundenzufriedenheitsbefragungen erfolgt für gewöhnlich in größeren zeitlichen Abständen. ➔ Je länger der vergangene Zeitraum, desto schwieriger ist es, einen psychischen Zustand nachträglich zu ermitteln. => starke Verzerrung der ursprünglich empfundenen Zufriedenheit durch sowohl neue Produkt- beziehungsweise Dienstleistungserfahrungen und Informationen als auch kognitive Umbewertungsprozesse

⁹⁵ Vgl. Wesselmann, S. / Hohn, B. (2012), S. 62f; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 62; Pepels, W. (2013a), S. 32f.

⁹⁶ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 62.

Konkretheit	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kunden: Schilderung des von ihnen erlebten Ereignisses ➤ z.B.: genaue Benennung, welches Mitarbeiterverhalten sie als unhöflich empfinden, oder auch in welchem Verhalten ein Mangel an Beratungskompetenz zum Ausdruck kommt ➔ unmittelbare Nutzbarkeit der Informationen für Korrektur- sowie Innovationsmaßnahmen
Kosten-günstigkeit	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lieferung der Informationen auf Initiative und Kosten der Kunden (im Unterschied zu beispielsweise Marktforschungsinformationen)

Tabelle 3: Vorteilhafte Eigenschaften von Beschwerdeinformationen

(Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 62f; Jeschke, K. (2005), S. 16.)

3.2.2.2 Kundenunzufriedenheit und Beschwerdeverhalten

Kommt es zur Enttäuschung der Kundenerwartungen und daraus folgend zu einem Gefühl der Unzufriedenheit, werden Kunden in Fällen, die sie als wenig gravierend erachten, zur schnellen Entledigung des unangenehmen Gefühls neigen. Sie üben psychischen Dissonanzabbau aus, indem zum Beispiel im Nachhinein eine Reduktion ihrer Eingangserwartungen oder eine Korrektur des ersten negativen Eindrucks in eine positive Richtung erfolgt. Ist eine solche nachträgliche Harmonisierung von erwarteter und wahrgenommener Leistung nicht von Erfolg gekrönt, wird der Kunde mit der Frage konfrontiert, wie er sich verhalten soll.⁹⁷

Grundsätzlich stehen einem unzufriedenen Kunden vier verschiedene **Verhaltensalternativen** zur Verfügung, wobei er auch mehrere Aktivitäten simultan ergreifen kann:

- Abwanderung (Marken- beziehungsweise Anbieterwechsel oder Marktaustritt)
- Betreiben negativer Mundkommunikation (Äußerung ihres Unmutes im sozialen Umfeld)
- Inaktivität (trotz Unzufriedenheit)
- Einlegung einer Beschwerde gegenüber der Unternehmung beziehungsweise Drittinstitutionen⁹⁸

⁹⁷ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 63.

⁹⁸ Vgl. Pepels, W. (2013b), S. 83; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 64; Jeschke, K. (2005), S. 18; Mierzwa, M. (2005), S. 58.

Häufig **wandern** Kunden sofort **ab**, weil sie eine Auseinandersetzung mit der Unternehmung als zu belastend, zeitintensiv und/oder als vergeblich betrachten.⁹⁹ Zur Rückgewinnung dieser ehemaligen Kunden sind dann außerordentliche Anstrengungen erforderlich. Die Unzufriedenheit des Kunden respektive die Gründe dafür bleiben außerdem quasi unsichtbar für das Unternehmen.¹⁰⁰

Oft geht eine Abwanderung mit **negativer Mundkommunikation** einher, bei der der Kunde innerhalb seines sozialen Umfelds - sprich in seiner Familie, unter seinen Freunden oder Bekannten - seine negativen Erlebnisse kundgibt. Die Mundkommunikation ist außerordentlich wirksam. Auf Grund dessen, dass der Berichtende das Vorkommnis zum einen selbst erlebt hat und zum anderen mit seiner Erzählung keine eigennützigen Zwecke verfolgt, erachten die Gesprächspartner respektive Adressaten den Kommunikationsinhalt als sehr viel überzeugender und glaubwürdiger als jegliche bezahlte Kommunikationsmaßnahme des Anbieters.¹⁰¹ Der sich negativ Äußernde bewirkt auf diese Weise, über die eigene Abwanderung hinaus, weitere Kundenverluste. Diese fallen umso stärker aus, je überzeugender er seiner Unzufriedenheit Ausdruck verleiht.¹⁰²

Bei einigen Kunden kommt es trotz Unzufriedenheit nicht zu einer Verhaltensänderung. Diese wirken **inaktiv**. Gründe für ihre (vorläufige) Nicht-Abwanderung sind beispielsweise die Kosten, die mit einem Anbieterwechsel verbunden sind, oder Unbequemlichkeiten, welche sich zum Beispiel bei der Auflösung sowie Neueinrichtung eines Bankkontos ergeben würden, welche ihnen vorerst zu hoch erscheinen. Darüber hinaus üben sie auch keine beachtenswerte negative Mundkommunikation aus. Dennoch sind diese Kunden keinesfalls mehr als loyale Kunden zu betrachten. Treten weitere negative Vorfälle auf oder werden sie durch Konkurrenten mit attraktiven Angeboten angesprochen, kann es schnell zur Entscheidung für einen Anbieterwechsel kommen.¹⁰³

Beschwerden stellt somit nur eine der möglichen Reaktionsformen dar. Daraus ergibt sich die Frage, unter welchen Umständen ein Kunde diese Handlungsalternative wählt. Ein wesentliches Ergebnis der Beschwerdeforschung ist die Erkenntnis, dass sich viele unzufriedene Kunden nicht bei dem Unternehmen beschweren. Hinter jeder artikulierten Beschwerde ver-

⁹⁹ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 64.

¹⁰⁰ Vgl. Pepels, W. (2013b), S. 83.

¹⁰¹ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 64.

¹⁰² Vgl. Pepels, W. (2013b), S. 83.

¹⁰³ Vgl. Mierzwa, M. (2005); S. 60; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 65.

birgt sich eine weitaus größere Anzahl sogenannter „**unvoiced complaints**“, zu Deutsch „nicht artikulierte Beschwerden“.¹⁰⁴

Nach den Erkenntnissen von Goodman (2006) beschweren sich durchschnittlich ein bis fünf Prozent der Kunden beim Management oder der Zentrale. Etwa 45 Prozent richten ihre Beschwerde an einen Vertreter, eine Filiale beziehungsweise Niederlassung oder einen Unternehmensrepräsentanten. Im Business-to-Business-Sektor sind es circa 75 Prozent. Alarmierende 50 Prozent der Kunden im Business-to-Consumer-Bereich und rund 25 Prozent der Abnehmer im Business-to-Business-Geschäft, die mit einem Problem konfrontiert werden, beschweren sich nicht. Diese Ergebnisse offenbaren, dass die Anzahl der Beschwerden, die gegenüber der Unternehmung artikuliert beziehungsweise in ihr registriert werden, lediglich die Spitze eines Unzufriedenheits-Eisbergs darstellt (siehe Abbildung 9).¹⁰⁵

Auch Kunden, die mit der Beziehung zur Unternehmung (noch) zufrieden sind, haben in der Regel bereits negative Vorfälle erlebt, sich geärgert und folglich Anlass zur Beschwerde gehabt. Aber auch von ihnen wendet sich nur ein Bruchteil mit einer Beschwerde an das Unternehmen.¹⁰⁶

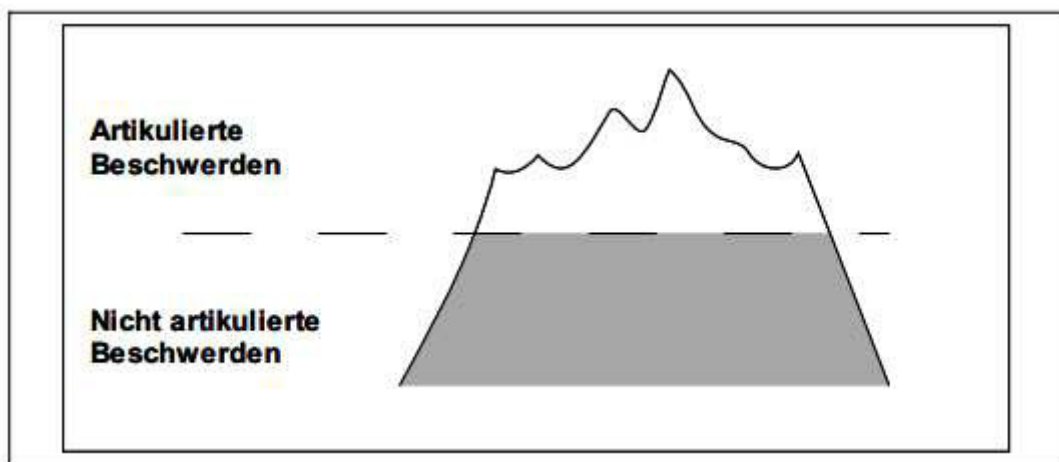


Abbildung 9: Das Eisberg-Phänomen des Beschwerdemanagements aus der Perspektive nicht artikulierter Beschwerden

(Quelle: Stauss, B. / Seidel, W. (2006), S. 93.)

Die Tatsache, dass sich ein Großteil der unzufriedenen Kunden nicht beschwert, ist von erheblicher ökonomischer Bedeutung. In der Regel reagieren viele dieser „Nicht-Beschwerdeführer“ unmittelbar mit einer Abwanderung, ohne dass die Unternehmung eine Möglichkeit

¹⁰⁴ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 65.

¹⁰⁵ Vgl. Goodman, J. (2006), S. 29.

¹⁰⁶ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 66.

zur Rettung der Geschäftsbeziehung durch Wiederherstellung der Kundenzufriedenheit hat. Wenn man sich lediglich an der Zahl der Beschwerden orientiert, die in der Unternehmung eingegangen sind, kommt es darüber hinaus zu einem verzerrten Abbild der tatsächlichen Kundenzufriedenheitssituation sowie einer Unterschätzung des negativen Kundenerlebens. Dies ist vor allem problematisch, weil Kunden, die sich nicht beschwerten, eine höhere Abwanderungsneigung aufweisen, als jene, die ihrer Unzufriedenheit respektive Verärgerung in einer Beschwerde Ausdruck verleihen.¹⁰⁷

Vergleicht man die Ergebnisse von zwei Studien zum (Nicht-)Beschwerdeverhalten von Kunden einer Versicherungsunternehmung, erhält man einen Hinweis auf diesen Sachverhalt. Eine Befragung unter den aktuellen Kunden des Unternehmens führte zu dem Ergebnis, dass 55 Prozent der verärgerten Kunden keine Beschwerde einlegten. Der Anteil der Kunden, die sich nicht beschwerten, lag in einer Befragung unter den unzufriedenen Kunden, die bereits abgewandert waren, hingegen bei 86 Prozent.¹⁰⁸

Beschwerdeinformationen vermögen es folglich nicht, einen vollständigen Überblick über die Probleme, die von Kunden wahrgenommen werden, zu liefern. Im Hinblick auf die Determinanten der Beschwerdeaktivität (siehe Kapitel 2.3) lässt sich zudem feststellen, dass die in Beschwerden enthaltenen Informationen nicht als repräsentativ zu betrachten sind, da mit hoher Wahrscheinlichkeit spezifische Probleme von bestimmten Kunden eine über- oder unterdurchschnittliche Vertretung aufweisen. Deshalb ist eine Ergänzung der Analyse von Beschwerdeinformationen um den Einsatz weiterer Problementdeckungsmethoden in jedem Fall empfehlenswert.¹⁰⁹

3.2.2.3 Der Einfluss der Beschwerdezufriedenheit auf das Kundenverhalten

3.2.2.3.1 Entstehung der Beschwerdezufriedenheit

Wenn sich ein unzufriedener Kunde für die Verhaltensalternative Beschwerde entscheidet, so besitzt er wiederum bestimmte Erwartungen hinsichtlich der Antwort der Unternehmung und der angestrebten Lösung. Diese Beschwerdeerwartung stellt nun den Standard dar, anhand dessen die Beurteilung der tatsächlichen Erfahrung mit der Reaktion des Unternehmens durch

¹⁰⁷ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 66.

¹⁰⁸ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2006), S. 104f.

¹⁰⁹ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 70.

den Kunden erfolgt. Entsprechend dem „disconfirmation paradigm“ tritt Beschwerdezufriedenheit ein, wenn die Beschwerdeerwartung übertroffen wird. Eine Erfüllung der Erwartung führt zu Indifferenz und eine Nicht-Erfüllung zu Beschwerdeunzufriedenheit (siehe Abbildung 10).¹¹⁰

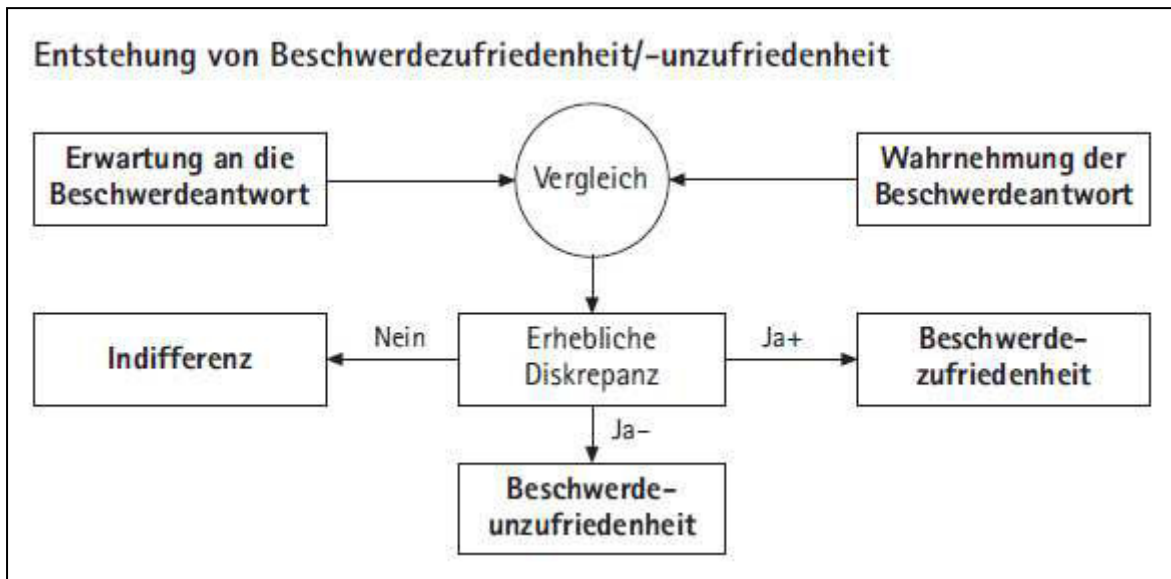


Abbildung 10: Entstehung von Beschwerdezufriedenheit beziehungsweise -unzufriedenheit (Quelle: Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 71.)

Neuere wissenschaftliche Diskussionen des Zufriedenheitskonstrukts brachten eine Erweiterung dieses Modells hervor. Bei dieser wird davon ausgegangen, dass der Beschwerdeführer nicht nur einen, sondern verschiedene Standards heranzieht, um die unternehmerische Beschwerdeantwort zu beurteilen. Zu nennen sind darunter vor allem die gewünschte (Angabe des Ideals) sowie die akzeptable (Festlegung des Minimalniveaus) Beschwerdeantwort. Zwischen der idealen und der für gerade noch annehmbar gehaltenen Beschwerdeantwort befindet sich die sogenannte **Beschwerdeantwort-Toleranzzone**.¹¹¹ Diese ist personen- beziehungsweise kundenindividuell. Die Höhe der Erwartungen sowie die Breite der Toleranzzone werden dabei von folgenden Faktoren determiniert:

- Rollenverständnis des Kunden
- Problemrelevanz
- wahrgenommene Schuld des Anbieters
- explizites und implizites Reaktionsversprechen

¹¹⁰ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 71; Stauss, B. (2009), S. 349.

¹¹¹ Vgl. Stauss, B. (2009), S. 350f.

- Beschwerdeerfahrungen
- Mundkommunikation
- vermutete Beschwerdeantwort^{112, 113}

Werden nicht einmal die Mindestanforderungen des Kunden hinsichtlich der Beschwerdeantwort erfüllt, entsteht Beschwerdeunzufriedenheit. Wenn die vom Kunden wahrgenommene Beschwerdeantwort der Unternehmung das Niveau der akzeptablen Antwort erreicht, kommt es zum Gefühl der Indifferenz beziehungsweise bestenfalls zu geringer Beschwerdezufriedenheit. Wird der Standard der gewünschten Antwort noch übertroffen, tritt dagegen hohe Beschwerdezufriedenheit ein.¹¹⁴

3.2.2.3.2 Dimensionen der Beschwerdezufriedenheit

Das Wissen darüber, welche Aspekte der Unternehmensreaktion die Beschwerdeführer zur Bewertung heranziehen und welches Gewicht diese in Bezug auf die Entstehung von Beschwerdezufriedenheit respektive -unzufriedenheit besitzen, ist besonders bedeutsam für die konkrete Gestaltung des Beschwerdemanagements.

Die Merkmale, die Kunden in Hinsicht auf das Beschwerdemanagement eines Unternehmens zum Gegenstand ihrer Bewertung machen, können konzeptionell **vier Dimensionen** zugeordnet werden (siehe Abbildung 11).¹¹⁵ Die Qualitätsdimensionen Zugänglichkeit, Interaktionsqualität und Reaktionsschnelligkeit beziehen sich auf den Beschwerdeprozess, die Angemessenheit beziehungsweise Fairness auf das Beschwerdeergebnis.¹¹⁶

¹¹² Vgl. Stauss, B. (2009), S. 351.

¹¹³ Für ausführliche Erläuterungen siehe Stauss, B. (2009), S. 351ff.

¹¹⁴ Vgl. Stauss, B. (2009), S. 351.

¹¹⁵ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 71f.

¹¹⁶ Vgl. Stauss, B. (2009), S. 354f.

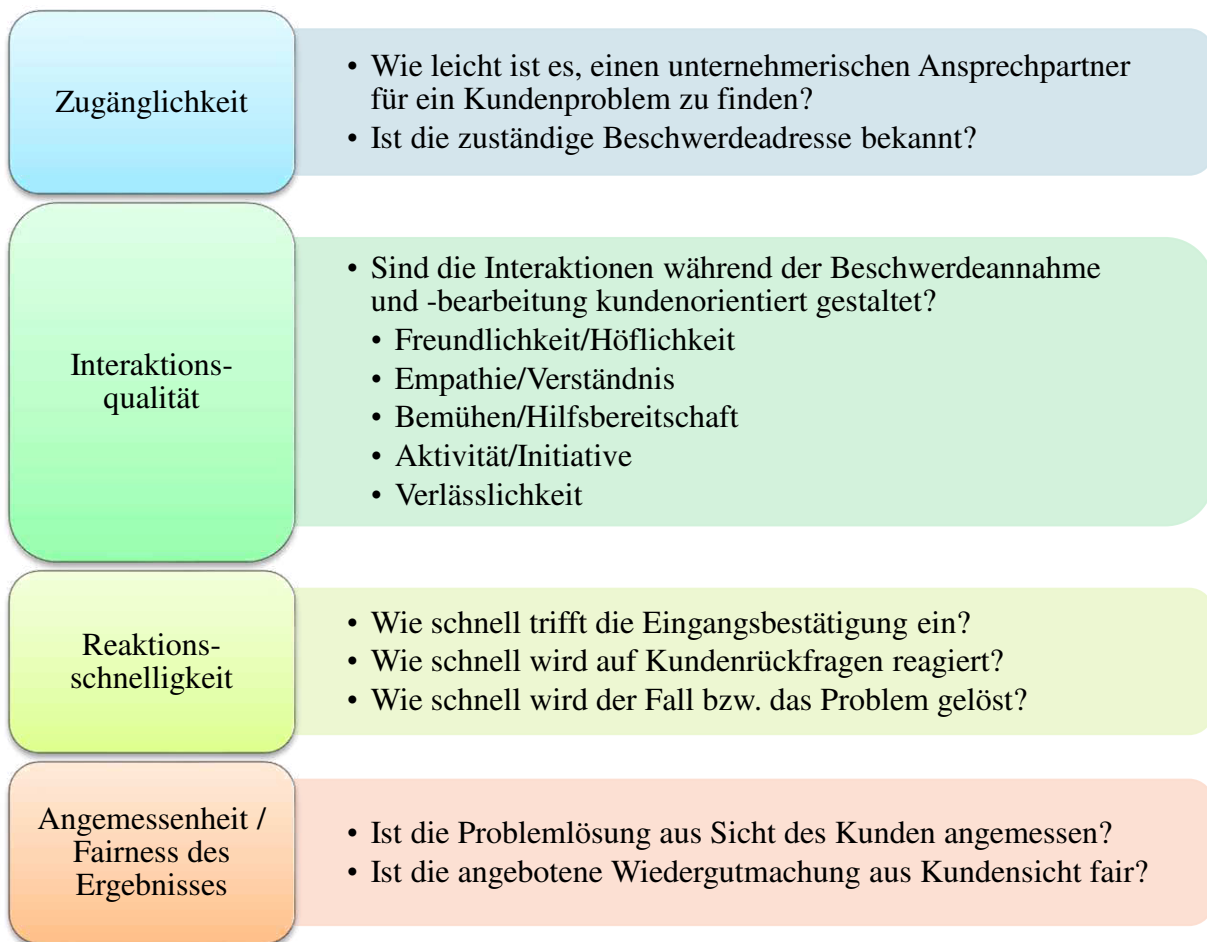


Abbildung 11: Dimensionen der Beschwerdezufriedenheit

(Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 72f; Stauss, B. (2009), S. 354f.)

Dieser Katalog an Dimensionen verdeutlicht, dass nicht nur die vom Unternehmen angebotene Problemlösung die Beschwerdezufriedenheit beeinflusst, sondern das Gesamterleben der Beschwerdesituation.¹¹⁷ Unterstrichen wird dies auch durch die Definition von Bruhn (2003), nach der Beschwerdezufriedenheit als „das Resultat eines Informationsverarbeitungsprozesses des Beschwerdeführers [...], in dem die subjektiven Erwartungen in Bezug auf die Qualitätsdimensionen der Beschwerdebearbeitung und -lösung durch das Unternehmen mit dem tatsächlich eingetroffenen Beschwerdeprozess verglichen und beurteilt werden“¹¹⁸, betrachtet werden kann. In Hinsicht auf das Beschwerdeergebnis muss der Beschwerdeführer den Eindruck haben, dass eine Balance zwischen seiner eigenen Leistung und der unternehmerischen Gegenleistung herrscht. Dieser plausible Sachverhalt kann zum einen „equity“-theoretisch be-

¹¹⁷ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 73.

¹¹⁸ Bruhn, M. (2003), S. 160.

gründet und zum anderen durch die Forschung zur wahrgenommenen Fairness von Unternehmensantworten auf Beschwerden bestätigt werden.¹¹⁹

Dass die gesamte Beschwerdeerfahrung Einfluss auf die Beschwerdezufriedenheit ausübt, wird auch durch eine Studie von Stauss (2002) untermauert. Diese ergab, dass man zwischen **zwei Gruppen von Faktoren** unterscheiden kann. Die erste Faktor-Gruppe, „**cold facts**“ genannt, beinhaltet die Kriterien „Angemessenheit/Fairness der Problemlösung“, „Verlässlichkeit“ sowie „Reaktionsschnelligkeit“. Zu den „**warm acts**“, der zweiten Gruppe, zählen hingegen die Merkmale „Freundlichkeit/Höflichkeit“ und „Empathie/Verständnis.“ Beschwerdeführer differenzieren bei der Bewertung der Beschwerdeantwort demzufolge zwischen „cold facts“ und „warm acts“. Die „cold facts“ beurteilt der Kunde zwar subjektiv, aber auf Basis objektiver Fakten, wie etwa der Bearbeitungsdauer oder der Einhaltung von Versprechen. Sie unterliegen deshalb einer stärker rationalen, faktenorientierten sowie kognitiven Bewertung. Die „warm acts“ beziehen sich dagegen auf die persönliche Behandlung, die der sich beschwerende Kunde erfährt. Freundlichkeit und Empathie entscheiden darüber, ob der Beschwerdeführer das Gefühl erhält, dass man sein Problem ernst nimmt und ihn als Person akzeptiert.

Aus der empirischen Studie ist zwar ersichtlich, dass die „cold fact complaint satisfaction“ einen etwas stärkeren Einfluss auf die globale Kundenzufriedenheit hinsichtlich der Geschäftsbeziehung besitzt, als die „warm act complaint satisfaction“, doch der Wirkungsvorsprung ist nur gering. Dadurch wird unterstrichen, dass es nicht genügt, nur die Prozesse der Beschwerdeabwicklung zu beherrschen, auch die Art und Weise der Kundenbehandlung muss den Erwartungen der Beschwerdeführer gerecht werden, um Beschwerdezufriedenheit erzielen zu können.¹²⁰

3.2.2.3.3 Bindungswirkung der Beschwerdezufriedenheit

Aufgrund dessen, dass die Kundenzufriedenheit einen eher flüchtigen Zustand darstellt, sind die erzielten Auswirkungen auf die Kundenbindung und dadurch auf den KundenbindungsindeX entscheidender, um die Wirkung eines Beschwerdemanagements zu beurteilen.¹²¹ Kundenbindung liegt vor, „wenn zwischen Kunde und Anbieter wiederholte Transaktionen ent-

¹¹⁹ Vgl. Stauss, B. (2009), S. 353f.

¹²⁰ Vgl. Stauss, B. (2002), S. 180f.

¹²¹ Vgl. Töpfer, A. (2008), S. 839.

weder stattgefunden haben oder geplant sind“¹²². Der Kundenbindungsindex kann mittels dem üblichen Kriterien-Set aus Globalzufriedenheit, Weiterempfehlung der Unternehmung, und der Bereitschaft des Kunden, die gleiche Leistung wieder sowie andere Leistungen der Unternehmung zu kaufen, ermittelt werden.¹²³

Die Beschwerdezufriedenheit respektive -unzufriedenheit hat sowohl auf die Zufriedenheit des Beschwerdeführers in Hinsicht auf die Geschäftsbeziehung mit dem Unternehmen, als auch auf sein Kauf- und Kommunikationsverhalten einen erstaunlich großen Einfluss.

Beschwerdeunzufriedenheit führt zu einer Verstärkung der Unzufriedenheit des Kunden mit der Unternehmung respektive der Leistung, welche wiederum negative Mundkommunikation und Abwanderung bewirkt. Das bedeutet, durch negative Beschwerdeerfahrungen steigt die Wahrscheinlichkeit, dass der Kunde abwandert, was eigentlich verhindert werden sollte. Eine besonders starke Reaktion ist dabei vor allem bei den Kunden zu beobachten, die bisher ein loyales Verhalten zeigten und nun durch die negative Beschwerdeerfahrung eine besonders große Enttäuschung erlitten.¹²⁴

Eine unprofessionell behandelte Beschwerde kann auch im Zustand relativ hoher Globalzufriedenheit eines Kunden schnell zum K.o.-Kriterium seiner Loyalität und infolgedessen der gesamten Geschäftsbeziehung werden. Auf diese Weise verspielt sich die Unternehmung die Chance, den Kunden wieder zufriedenzustellen und zu binden. Ein zahlenmäßiger Ausgleich der dadurch entstehenden Kundenerosion lässt sich nur anhand eines deutlich höheren Aufwands bei der Neukundenakquisition erreichen.¹²⁵

Gelingt es hingegen, durch ein erfolgreiches Beschwerdemanagement **Beschwerdezufriedenheit** herbeizuführen, so kommt es zur Verringerung respektive Beseitigung der ursprünglichen Leistungsunzufriedenheit oder sogar zur Wiedergewinnung der Zufriedenheit des Kunden mit den Produkten beziehungsweise Dienstleistungen und der Unternehmung. Dies resultiert wiederum in einer verstärkten Bereitschaft des Kunden, positive Mundkommunikation zu betreiben, spricht sich innerhalb seines sozialen Umfeldes positiv über das Angebot und die Unternehmung zu äußern, sowie die Geschäftsbeziehung aufrecht zu erhalten, also Wiederbeziehungsweise Zusatzkäufe zu tätigen.¹²⁶

Abbildung 12 stellt diese Wirkungsketten noch einmal graphisch dar.

¹²² Stauss, B. (2009), S. 356.

¹²³ Vgl. Töpfer, A. (2008), S. 839.

¹²⁴ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 74.

¹²⁵ Vgl. Töpfer, A. (2008), S. 837f.

¹²⁶ Vgl. Stauss, B. (2009), S. 358; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 74.

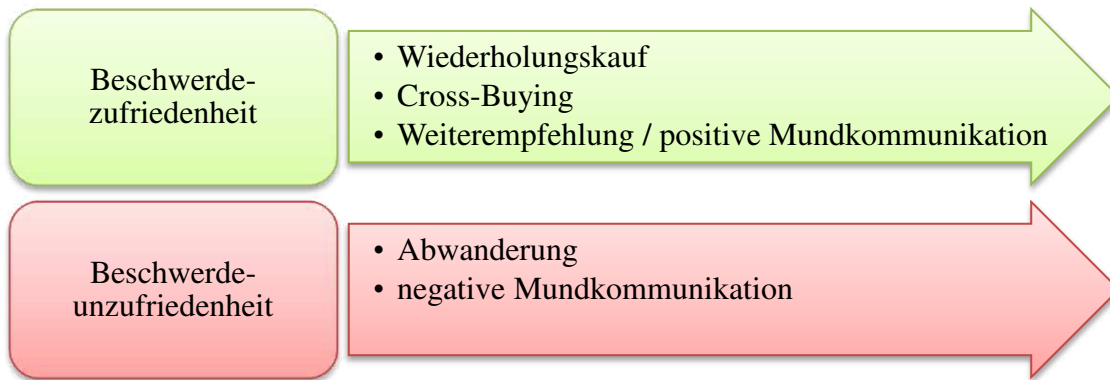


Abbildung 12: Wirkung von Beschwerdezufriedenheit beziehungsweise -unzufriedenheit
(Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 74.)

Wird eine Beschwerde zur Zufriedenheit des Kunden - sowohl in Hinsicht auf den Beschwerdepotential als auch das -ergebnis - behandelt, schafft das die Möglichkeit, den unzufriedenen Kunden in einen Stammkunden zu wandeln. Erlebt ein Beschwerdeführer den gesamten Umgang mit der Beschwerdesituation als positiv, verstärkt das die emotionale Bindung an die Unternehmung deutlich.¹²⁷ 90 Prozent der sich beschwerenden Kunden können zu Stammkunden werden, wenn im Unternehmen mit Beschwerden professionell und schnell umgegangen wird.¹²⁸

In einigen Fällen kommt es sogar zum sogenannten „**Beschwerde-Paradoxon**“. Bei diesem fällt der Wert der Globalzufriedenheit der Kunden, die mit der Beschwerdeantwort des Unternehmens vollkommen zufrieden waren, sogar höher aus, als der Wert der Kunden, die sich gar nicht beschwerten.¹²⁹

Hierbei ist, wie bereits in vorherigen Kapiteln erläutert, jedoch anzumerken, dass das Nichteinreichen einer Beschwerde nicht zwangsläufig mit Zufriedenheit assoziiert werden kann. Dennoch werden dadurch Potential und Notwendigkeit eines möglichst aktiven Beschwerdemanagements zur Schaffung beziehungsweise Wiederherstellung einer hohen Globalzufriedenheit der Kunden deutlich.

Das Eintreten der positiven Effekte der Beschwerdezufriedenheit ist jedoch an mindestens zwei Voraussetzungen gebunden. Zum einen ist eine hohe Intensität der Beschwerdezufriedenheit erforderlich, und zum anderen muss der Beschwerdeführer davon überzeugt sein,

¹²⁷ Vgl. Töpfer, A. (2008), S. 838.

¹²⁸ Vgl. Wäscher, D. (2001), S. 506.

¹²⁹ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 74f; Stauss, B. (2009), S. 358.

dass das Unternehmen Maßnahmen zur Verhinderung einer Wiederholung des Problems ergreift.¹³⁰

Wer es unterlässt, ein professionelles Beschwerdemanagement zur Stabilisierung gefährdeter Geschäftsbeziehungen zu implementieren, verzichtet auf betriebswirtschaftlich bedeutendes Erfolgspotential und geht darüber hinaus das Risiko negativer Hebelwirkungen ein, die sich durch ein insuffizientes Beschwerdemanagement ergeben und in Kundenverlusten sowie zusätzlichen Kundenakquisitionsaufwendungen niederschlagen.¹³¹

3.3 Bedeutung des Beschwerdemanagements für das Qualitätsmanagement

Ein Ziel des Beschwerdemanagements ist es, gefährdete Kundenbeziehungen zu stabilisieren. Demzufolge stellt es ein wesentliches Element des Kundenbeziehungsmanagements dar. Darüber hinaus dient das Beschwerdemanagement aber auch als ein wichtiger Ausgangspunkt für das Qualitätsmanagement. In Beschwerden sind Informationen darüber enthalten, welche Qualitätsprobleme von Kunden wahrgenommen werden, wenn sie Produkte nutzen und Dienstleistungen in Anspruch nehmen. Die Beschwerdeauswertung ist demnach eine zentrale Basis für Aktivitäten zur kontinuierlichen Qualitätsverbesserung.¹³² „Complaint data are key in quality management efforts because they can be used to correct problems with service design and delivery, which makes it more likely that performance will be done right the first time.“¹³³

Dass das Beschwerdemanagement große Relevanz für das Qualitätsmanagement besitzt, wird auch an der Tatsache deutlich, dass es integraler Bestandteil aller gegenwärtig wichtigen Qualitätsmanagementkonzepte ist.¹³⁴ Qualität ist dabei als das aus Kundensicht subjektiv wahrgenommene Ausmaß anzusehen, in dem ein bestimmtes Unternehmen zur Erfüllung der Anforderungen seiner Kunden fähig ist.¹³⁵ Entscheidend ist demzufolge nicht, was ein Unternehmen unter Qualität versteht, sondern wie ein Kunde Qualität definiert respektive welche Anforderungen er an die Unternehmensleistung stellt.

¹³⁰ Vgl. Stauss, B. (2009), S. 359f.

¹³¹ Vgl. Mende, M. (2007), S. 555; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 76.

¹³² Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 38.

¹³³ Tax, S. S. / Brown, S. W. / Chandrashekar, M. (1998), S. 61.

¹³⁴ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 38.

¹³⁵ Vgl. Mende, M. (2006), S. 51.

3.3.1 Das Beschwerdemanagement im Rahmen der DIN EN ISO 9001:2008

Die DIN EN ISO 9001:2008 weist eine starke Berücksichtigung der Kundenperspektive auf.¹³⁶ Im Gliederungspunkt 0.2 heißt es: „Diese Internationale Norm fördert die Wahl eines prozessorientierten Ansatzes für die Entwicklung, Verwirklichung und Verbesserung der Wirksamkeit eines Qualitätsmanagementsystems, um die Kundenzufriedenheit durch die Erfüllung der Kundenforderungen zu erhöhen.“¹³⁷ Dieser Gedanke spiegelt sich auch, wie in Abbildung 13 ersichtlich, in der grundlegenden graphischen Darstellung des Prozessmodells wider.

Die Anforderungen des Kunden stellen den Ausgangspunkt dar. Die Produktrealisierung ist darauf ausgerichtet, diese zu erfüllen. Das Produkt respektive die Dienstleistung als Ergebnis des Wertschöpfungsprozesses wird vom Kunden einer Bewertung unterzogen. Um ein Qualitätsmanagement entsprechend der Norm DIN EN ISO 9001:2008 zu betreiben, müssen die Daten über die Kundenzufriedenheit ermittelt, analysiert und anschließend für Verbesserungsmaßnahmen genutzt werden.

Das Beschwerdemanagement besitzt dabei zum einen für das Ermitteln der Kundenanforderungen und zum anderen für das Messen der Kundenzufriedenheit eine zentrale Bedeutung. In Hinsicht auf die Anforderungen ist es erforderlich, aus den Beschwerden Informationen darüber herauszukristallisieren, was die Kunden in Bezug auf die Veränderungen von Produkten sowie Dienstleistungen erwarten, und diese in den Prozess der Produktplanung einzubeziehen. Bezüglich der Bewertung der Produkte sowie Dienstleistungen liefern Beschwerden deutliche Hinweise auf die Nichterfüllung der Kundenerwartungen. Aufgrund dessen, dass in Beschwerden außerdem sowohl sehr konkrete Problemschilderungen als auch Lösungsvorschläge enthalten sind, geben sie oft nützlichere Hinweise für die Entwicklung von Verbesserungsmöglichkeiten als die Ergebnisse von Zufriedenheitsbefragungen, deren Darstellung für gewöhnlich durch relativ abstrakte, durchschnittliche Skalenwerte erfolgt.¹³⁸

¹³⁶ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 38.

¹³⁷ DIN (Hrsg.) (2008), S. 6.

¹³⁸ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 38f.

Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit durch die Erreichung eines besonders hohen Maßes an Kundenzufriedenheit sowie Kundenbindung mittels überlegener Qualität.¹⁴¹

Ein Total Quality Management favorisiert zudem stets die präventive Vermeidung von Fehlern gegenüber der nachträglichen Fehlerbehebung. Es akzentuiert die Notwendigkeit kontinuierlicher Bemühungen, um zu gewährleisten, dass die Leistungen und Prozesse der Unternehmung permanent verbessert werden. Die permanente Qualitätsoptimierung respektive der kontinuierliche Verbesserungsprozess bewirkt zwei Effekte - zum einen steigt durch die erreichte Kundenzufriedenheit der Umsatz und zum anderen ermöglicht eine verbesserte Effizienz in der Unternehmung Kostenreduktionen.

Das Beschwerdemanagement kann dabei einen wertvollen Beitrag leisten, denn indem Beschwerdeinformationen systematisch erschlossen werden, lassen sich folgende Ergebnisse erzielen:

- Verbesserung aktueller Marktleistungen
- Steigerung der Produktivität und Effizienz
- Senkung der Fehlerkosten
- Reduzierung zukünftiger Fehlleistungen¹⁴²

Ein Unternehmen, das den Ansatz des Total Quality Managements konsequent und erfolgreich umgesetzt hat, zeigt dies sowohl in seinen kommunizierten Zielsetzungen als auch in seinem Handeln. Bei Qualität handelt es sich nicht um ein isoliertes Phänomen, Qualität lässt sich nur durch ein unternehmensweites Konzept realisieren, das alle Funktionsbereiche umfasst.

Dies kann an den neun Elementen des EFQM-Modells verdeutlicht werden (siehe Abbildung 14). Durch Führung, die Mitarbeiter, Unternehmenspolitik und -strategie, Partnerschaften und Ressourcen sowie Prozesse soll die Unternehmung zur Erbringung exzellenter Ergebnisse für alle wichtigen unternehmerischen Anspruchsgruppen befähigt werden. Zu diesen zählen die Anteilseigner, Mitarbeiter, Kunden sowie die Gesellschaft.¹⁴³

¹⁴¹ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 40.

¹⁴² Vgl. Mende, M. (2006), S. 51f.

¹⁴³ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 40.

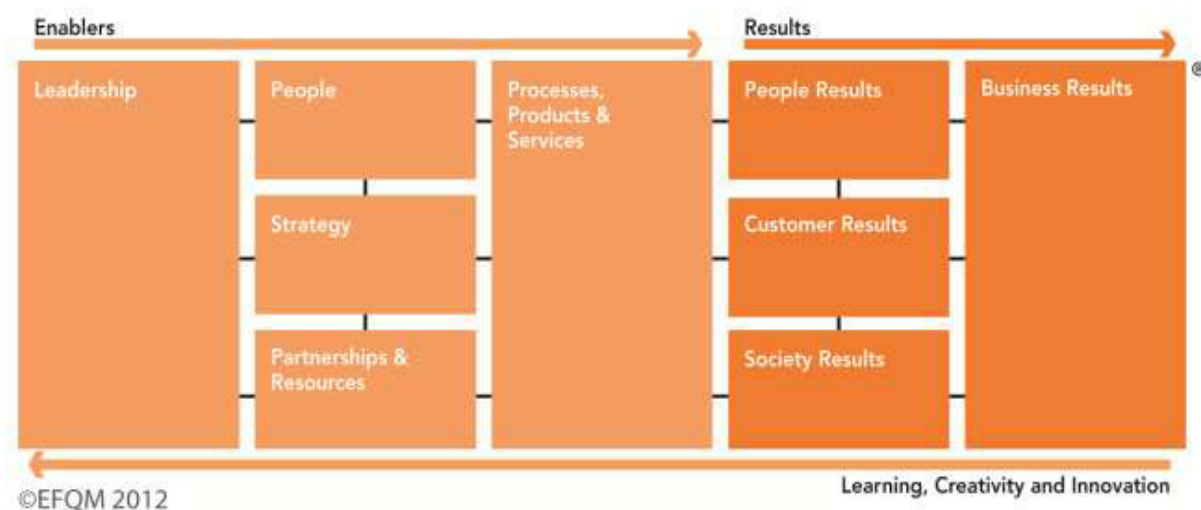


Abbildung 14: Das EFQM Excellence Model

(Quelle: EFQM (Hrsg.) (2012), S. 4.)

In Bezug auf das EFQM-Modell ist die Bedeutung des Beschwerdemanagements als sehr hoch einzustufen. Kundenprobleme, die dazu führen, dass Beschwerden auftreten, zeigen an, dass das Ziel, exzellente Ergebnisse hervorzubringen, noch nicht erreicht ist. Dementsprechend gilt es, ihnen sowohl als Qualitätsindikator als auch Kundeninput für Optimierungsprozesse eine maßgebliche Relevanz einzuräumen.¹⁴⁴

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick darüber, welche Modellelemente insbesondere von der Implementierung eines Beschwerdemanagements profitieren respektive für welche es primäre Relevanz besitzt.

Modellelement	Bezug zu einem professionellen Beschwerdemanagement
Leadership	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Teil der Führungsverantwortung: Bemühen um Kunden → Ernstnehmen von Kundenbeschwerden → Interesse für Kundenbeschwerden
Strategy	<ul style="list-style-type: none"> ➤ elementare Entscheidungen sollen auf Basis von Informationen aus Marktforschung und Leistungsmessung getroffen werden → Beschwerden als Kundenfeedback → Beschwerdeauswertungen als Entscheidungsgrundlage

¹⁴⁴ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 41.

Partnerships & Resources	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Betonung der Notwendigkeit, Informationen und Wissen zu managen → Begreifen von Beschwerdeinformationen als essentielles Element eines kundenbezogenen Wissensmanagements
Processes, Products & Services	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Entwurf und Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen generell auf Basis der Kundenbedürfnisse und -erwartungen ➤ Verbesserung von Prozessen zur Steigerung des Kundennutzens und somit der Kundenzufriedenheit → Ansatzpunkte durch Beschwerdeinformationen
Customer Results	<ul style="list-style-type: none"> ➤ explizite Nennung der Beschwerden (sind nicht zu minimieren, sondern zu optimieren)
Business Results	<ul style="list-style-type: none"> ➤ positive Beeinflussung durch Stabilisierung von Kundenbeziehungen
People Results	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Feedback der Kunden hinsichtlich wahrgenommener Probleme und systematische Beseitigung dieser → motivierende Wirkung auf die Mitarbeiter → Verbesserung der mitarbeiterbezogenen Ergebnisse

Tabelle 4: Elemente des EFQM-Modells, für die das Beschwerdemanagement wesentliche Bedeutung besitzt

(Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 42.)

3.4 Beschwerdemanagement und organisationales Lernen

Im Hinblick auf organisationales Lernen kann man beim Umgang mit Beschwerdeinformationen zwischen Single-loop-learning und Double-loop-learning unterscheiden, wobei unternehmerisches Lernen in diesem Kontext als das Zusammenspiel von Fehleridentifikation und -beseitigung verstanden werden kann.

Beim **Single-loop-learning** wird ein Fehler entdeckt beziehungsweise vom Kunden durch eine Beschwerde an die Unternehmung artikuliert und anschließend von dieser korrigiert. Das Auftreten des Fehlers führt jedoch nicht zur Ableitung einer Änderung des unternehmerischen Verhaltens respektive der unternehmerischen Leistungen im Allgemeinen. Die kundenindividuelle Beschwerdelösung stellt ein solches organisationales Lernmuster dar.

Im Unterschied dazu führt die Identifikation von Fehlern beim **Double-loop-learning** zu konkreten, grundsätzlichen Modifikationen hinsichtlich des Verhaltens beziehungsweise den Leistungen des Unternehmens zur weitestgehend möglichen Verhinderung einer Wiederholung desselben Problems. Die Verwertung von in Beschwerden enthaltenen Informationen im Rahmen des Qualitätsmanagements ist somit dem Double-loop-learning zuzuordnen. Dieses ist als qualitativ höherwertiges Lernmuster zu betrachten.

Es ist notwendig, Probleme auf Grundlage von Beschwerdeinformationen unverzüglich und nachhaltig zu beheben, um eine Konfrontation noch anderer Kunden mit bereits bekannten Problemen sowie infolgedessen eine Gefährdung von Umsatzpotentialen abzuwenden.¹⁴⁵

Das Single-loop-learning, das heißt die lediglich kundenspezifische Problemlösung zur Wiederherstellung von Kundenzufriedenheit, ist folglich um das Double-loop-learning im Sinne einer systematischen Auswertung und Nutzung der Beschwerdeinformationen im Rahmen des Qualitätsmanagements zu ergänzen, um das strategische Potential des Beschwerdemanagements vollkommen zu entfalten.

Zusammenfassend muss ein Beschwerdemanagement zur Rechtfertigung seiner Existenzberechtigung im Kontext der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung in Anlehnung an Johnston (2001) und Mende (2006) drei zentralen Anforderungen beziehungsweise „Feuerproben“ gewachsen sein:

1. Das Beschwerdemanagement muss die Beschwerdeführer zufriedenstellen und
2. auf diese Weise dafür Sorge tragen, dass sie an die Unternehmung gebunden werden.
3. Beschwerdeinformationen gilt es effektiv zu erschließen, zu distribuieren und zu nutzen, um die unternehmerischen Prozesse und Leistungen zu verbessern.¹⁴⁶

¹⁴⁵ Vgl. Mende, M. (2006), S. 53ff.

¹⁴⁶ Vgl. Johnston, R. (2001), S. 67; Mende, M. (2006), S. 55f; Mende, M. (2007), S. 553.

4 Beschwerdemanagement

4.1 Begriffsbestimmung

Auch wenn die weltweite wissenschaftliche Diskussion über den effektiven und effizienten Umgang mit Kundenbeschwerden bis in die Jahre 1964 und 1965 zurückverfolgt werden kann, liegt bisweilen kein einheitliches Verständnis des Begriffs des Beschwerdemanagements vor.

Eine explizite begriffliche Abgrenzung wird durch eine bestimmte Heterogenität der bereits bestehenden Definitionen, sowohl auf inhaltlicher als auch auf terminologischer Ebene, erschwert. Jedoch lassen sich, trotz der autorenindividuellen definitorischen Ansätze, zwei grundlegende Auffassungen herauskristallisieren, die dem Beschwerdemanagement im Hinblick auf die Reichweite der Verantwortung respektive der Zuständigkeit differenzierte Bereiche zuweisen.¹⁴⁷

Eine erste Gruppe von Forschern sieht den Verantwortungsbereich des Beschwerdemanagements darin, im Falle einer bereits entstandenen Kundenunzufriedenheit das originäre Zufriedenheitsniveau des Kunden wiederherzustellen respektive es noch zu übertreffen, um somit die Permanenz der Kundenbeziehung sicherzustellen, wodurch ein aktiver Beitrag zum langfristigen Überleben des Unternehmens geleistet wird.

Die Grundlage für dieses Verständnis des Begriffs Beschwerdemanagement liegt in der Zielsetzung, eine reaktive Wiedergutmachung an den Kunden zu leisten.

Johnston / Hewa (1997) verstehen unter dem Begriff des Beschwerdemanagements die „actions of a service provider to mitigate and/or repair the damage to a customer that results from the provider's failure to deliver service as it is designated“¹⁴⁸.

Weitere typische Vertreter dieser Ansicht sind zum Beispiel Boshoff / Allen (2000) und DeWitt / Brady (2003).

Eine zweite Gruppe von Autoren schlägt ein Verständnis des Begriffs „Beschwerdemanagement“ vor, das deutlich weiter gefasst ist. Die bereits dargestellte Auffassung, in der die Wiederherstellung der Kundenzufriedenheit beziehungsweise deren Erhöhung primäres Ziel des Beschwerdemanagements ist, wird geteilt und dadurch erweitert, dass Kundenbeschwerden unternehmensintern analysiert werden sollten, wodurch die Ursachen für die Entstehung der Kundenunzufriedenheit identifiziert und nachhaltig eliminiert werden können.¹⁴⁹

¹⁴⁷ Vgl. Mende, M. (2006), S. 13.

¹⁴⁸ Johnston, T. C. / Hewa, M. A. (1997), S. 467.

¹⁴⁹ Vgl. Mende, M. (2006), S. 14.

Fornell (1981) beschreibt dementsprechend zwei zentrale Zuständigkeitsbereiche des Beschwerdemanagements:

- Auf der einen Seite steht die Bearbeitung der Beschwerde sowie die Problemlösung auf der individuellen Kundenebene und
- auf der anderen Seite die kumulierte Beschwerdeanalyse zur Optimierung des unternehmerischen Leistungsangebotes.¹⁵⁰

Auf der Grundlage dieser zentralen Kompetenzbereiche wird der Begriff des Beschwerdemanagements wie folgt definiert: „a process that identifies service failures, effectively resolves customer problems, classifies their root cause(s), and yields data that can be integrated with other measures of performance to assess and improve the service system“¹⁵¹.

Durch diese Interpretation wird ebenfalls klar, dass die Auffassung der ersten Gruppe von Forschern als verkürzt anzusehen ist, da diesbezüglich kritisiert werden kann, dass die Informations- und Verbesserungspotenziale, die sich für das Unternehmen durch die Auswertung einer Beschwerde ergeben, keine Beachtung finden.¹⁵²

In der Literatur findet sich zudem häufig der Begriff des **aktiven Beschwerdemanagements**. „Ein aktives Beschwerdemanagement umfasst die zielorientierte Planung, Steuerung und Kontrolle aller Maßnahmen, die ein Unternehmen im Zusammenhang mit Kundenunzufriedenheit und Kundenbeschwerden ergreifen kann.“¹⁵³ Es „versteht Kundenbeschwerden als unternehmerische Chance, die Unzufriedenheit von Kunden frühzeitig wahrzunehmen, aktiv zu bearbeiten und Vorkehrungen zu treffen, um einer zukünftigen Unzufriedenheit mit den Produkt- und Dienstleistungen vorzubeugen“¹⁵⁴.

Ein systematisches aktives Beschwerdemanagement bietet folglich die Chance zur zukünftigen Vermeidung von Fehlern durch Identifikation dieser zur Verbesserung der angebotenen Leistungen sowie zur Erreichung einer höher Kundenzufriedenheit und damit einer stärkeren als auch langfristigeren Kundenbindung.¹⁵⁵ Dafür ist ein professioneller Umgang mit Kundenbeschwerden sowie eine bewusste Betrachtung von Fehlern als Quellen unternehmensweiten Lernens erforderlich.¹⁵⁶ Zudem fördert ein aktives Beschwerdemanagement ein kundenorien-

¹⁵⁰ Vgl. Fornell, C. (1981), S. 193; Mende, M. (2006), S. 14f.

¹⁵¹ Tax, S. S. / Brown, S. W. (2000), S. 272.

¹⁵² Vgl. Mende, M. (2006), S. 15.

¹⁵³ Jeschke, K. (2005), S. 15.

¹⁵⁴ Jeschke, K. (2005), S. 15.

¹⁵⁵ Vgl. Flammersheim, U. (2004), S. 13.

¹⁵⁶ Vgl. Jeschke, K. (2005), S. 12.

tiertes Unternehmensimage und signalisiert den Mitarbeitern intern die Ernsthaftigkeit der Kundenorientierung des Unternehmens.¹⁵⁷

Aktives Beschwerdemanagement heißt, nicht erst auf Beschwerden zu warten, sondern **Unzufriedenheit aktiv zu begegnen**, indem **beschwerdestimulierende Maßnahmen** ergriffen, hemmende **Barrieren abgebaut** und Beschwerden als Chancen zur Stärkung der Kundenbeziehungen sowie zur Qualitätsverbesserung erkannt und genutzt werden. Die **Einrichtung und aktive Kommunikation geeigneter Beschwerdewege**, die es den verärgerten Kunden einfach machen, ihrer Unzufriedenheit in Form einer Beschwerde Ausdruck zu verleihen, ist demnach eine unabdingbare Aufgabe eines aktiven Beschwerdemanagements. Beispiele dafür sind das Auslegen von Meinungskarten und die Einrichtung eines Buttons auf der Unternehmenshomepage zur Meinungsäußerung. Die Beschwerdestimulierung ist von besonderer Bedeutung für den gesamten Beschwerdemanagementprozess, weil dieser nur in Gang gesetzt werden kann, wenn es gelingt, verärgerte Kunden zur Artikulation ihrer Unzufriedenheit gegenüber dem Unternehmen zu bewegen.¹⁵⁸

Eng verbunden mit dem Begriff des aktiven Beschwerdemanagements ist der des proaktiven Beschwerdemanagements. Bei der Begriffsverwendung kommt es häufig zu inhaltlichen Überschneidungen. Nach Mierzwa (2005) versteht man unter **proaktivem Beschwerdemanagement**, im Gegensatz zum reaktiven Beschwerdemanagement, insbesondere das aktive Einfordern von Kundenbeschwerden. Bei beiden Konzepten ist es zunächst wichtig, leicht zugängliche Beschwerdekkanäle einzurichten. Während beim reaktiven Beschwerdemanagement jedoch auf Kundenbeschwerden gewartet wird, **gehen** Unternehmen mit einem proaktiven Beschwerdemanagement **aktiv auf ihre Kunden zu**, was zu einer erheblichen Reduktion der Beschwerdebarrieren führt.¹⁵⁹ „Als konstituierendes Kriterium eines proaktiven Beschwerdemanagements wird damit die aktive Ansprache der Kunden durch das Unternehmen definiert, verbunden mit der Aufforderung, vorhandene Beschwerden zu formulieren.“¹⁶⁰ Diese kann beispielsweise durch eine aktive Kundenzufriedenheitsbefragung im Rahmen des Nachkaufmarketings erfolgen, bei der die Kunden um eine Mitteilung ihrer Erfahrungen während der Kaufphase sowie mit dem Produkt beziehungsweise der Dienstleistung in der ersten Nutzungsphase gebeten werden. Das gezielte Nachfragen von Verkäufern an der Kasse,

¹⁵⁷ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 80.

¹⁵⁸ Vgl. Flammersheim, U. (2004), S. 14ff.

¹⁵⁹ Vgl. Mierzwa, M. (2005), S. 51, 63ff.

¹⁶⁰ Mierzwa, M. (2005), S. 66.

ob man mit allem zufrieden gewesen sei und alles bekommen habe, ist dem proaktiven Beschwerdemanagement zuzuordnen.

Durch die proaktive Vorgehensweise ist eine **frühzeitige Identifikation der Ursachen etwaiger Unzufriedenheit** möglich. Einerseits kann dadurch Kundenunzufriedenheit mittels einer schnellen Problembeseitigung rasch behoben werden und andererseits können auf diese Weise vorhandene Schwächen, vor allem neuer Unternehmensangebote, frühzeitig aufgedeckt und beseitigt werden, was zu einer Vermeidung von Kosten, etwa für Rückrufaktionen, führt.¹⁶¹ Pepels geht noch einen Schritt weiter und verweist zudem auf die durch proaktives Beschwerdemanagement mögliche Reduktion der Beschwerdeaufwendungen. Diese ergibt sich durch die Vermeidung von Beschwerdeanlässen infolge der frühzeitigen Problemidentifikation und -behebung.¹⁶²

4.2 Die Beschwerdemanagement-Konzeption nach Stauss und Seidel als Referenzmodell

In der Tradition des bereits dargestellten Verständnisses des Begriffs des Beschwerdemanagements sind Beschwerdemanagement-Konzepte erstellt worden, die die umfassende Bedeutung der Beschwerdeinformationen für eine auf den Kunden ausgerichtete Unternehmensführung akzentuieren.

Auf der Grundlage dieser Forschungsauffassung entwickelten Stauss und Seidel (2007) eine Beschwerdemanagement-Konzeption, die das Referenzmodell für die weiteren Ausführungen darstellt.¹⁶³

Die Beschwerdemanagement-Konzeption nach Stauss und Seidel (2007) stellt den State-of-the-Art der Beschwerdeforschung dar. Den Ausgangspunkt bildet dabei das Zielsystem, das im nächsten Gliederungspunkt ausführlich dargestellt wird.¹⁶⁴

¹⁶¹ Vgl. Mierzwa, M. (2005), S. 69f.

¹⁶² Vgl. Pepels, W. (2013b), S. 90f.

¹⁶³ Vgl. Schöler, A. (2009), S. 68f; Mende, M. (2006), S. 15.

¹⁶⁴ Vgl. Mende, M. (2006), S. 16.

4.2.1 Ziele des Beschwerdemanagements

Das **Globalziel des Beschwerdemanagements** kann darin gesehen werden, dass Gewinne und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens erhöht werden und folglich das langfristige Überleben des Unternehmens sichergestellt wird. Dieses Globalziel kann im Kontext des Beschwerdemanagements durch die Wiederherstellung der Kundenzufriedenheit, die Minimierung von negativen Auswirkungen der Kundenunzufriedenheit auf das Unternehmen und die Nutzung der in der Beschwerde inhärenten Informations- und Verbesserungspotenziale, wodurch betriebliche Schwächen ausgemerzt und marktliche Chancen ergriffen werden können, erreicht werden.

Aus diesem Globalziel ergeben sich die in Tabelle 5 dargestellten Teilziele, deren Schwerpunkt in den Bereichen des Customer Relationship Managements und des Qualitätsmanagements liegt. Außerdem besteht natürlich der Anspruch an eine produktive Aufgabenerfüllung.¹⁶⁵

Ziel(e)	Erläuterung
Globalziel	➤ Erhöhung von Gewinn und Wettbewerbsfähigkeit zur Sicherstellung des langfristigen Überlebens der Unternehmung
kundenbeziehungsrelevante Teilziele	➤ Stabilisierung gefährdeter Kundenbeziehungen respektive Vermeidung von Kundenverlusten durch Herstellung von (Beschwerde-)Zufriedenheit ➤ Erzielung von Mehrkäufen durch Erhöhung von Kaufintensität und Kauffrequenz sowie Förderung des Cross-Buying-Verhaltens ➤ Förderung eines kundenorientierten Unternehmensimages ➤ Schaffung zusätzlicher werblicher Effekte mittels Beeinflussung der Mundkommunikation
qualitätsrelevante Teilziele	➤ Verbesserung der Qualität von Produkten und Dienstleistungen durch Nutzung der in Beschwerden inhärenten Informationen ➤ Vermeidung externer Fehlerkosten ➤ Vermeidung interner Fehlerkosten

¹⁶⁵ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 79.

produktivitätsrelevantes Teilziel	➤ effiziente und effektive Aufgabenerfüllung
--	--

Tabelle 5: Ziele des Beschwerdemanagements

(Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 79.)

Im Folgenden sollen die Teilziele des Beschwerdemanagements näher beleuchtet werden.

Kundenbeziehungsrelevante Teilziele

- **Stabilisierung gefährdeter Kundenbeziehungen respektive Vermeidung von Kundenverlusten durch Herstellung von (Beschwerde-)Zufriedenheit:**

Das Beschwerdemanagement zielt als zentrales Element des Customer Relationship Managements darauf ab, eine¹⁶⁶ „durch Unzufriedenheit gefährdete Kundenbeziehung wieder zu stabilisieren und Abwanderungen zu vermeiden.“¹⁶⁷

Die Grundlage dafür bildet die durch Empirie bestätigte Erkenntnis, dass infolge einer schnellen, großzügigen und unbürokratischen Beschwerdeabwicklung Beschwerdezufriedenheit erzielt werden kann, wodurch wiederum in hohem Maße die globale Zufriedenheit des Konsumenten mit der Geschäftsbeziehung verbessert wird. Das Ergebnis ist eine Unternehmens- und Produktloyalität auf der Kundenseite sowie daraus folgend gesicherte Deckungsbeiträge und Umsätze auf der Unternehmensseite, die das langfristige Überleben der Unternehmung gewährleisten.¹⁶⁸

- **Erzielung von Mehrkäufen durch Erhöhung von Kaufintensität und Kauffrequenz sowie Förderung des Cross-Buying-Verhaltens:**

Über eine gesteigerte Kundenbindung soll erreicht werden, dass der Konsument verstärkt beim Unternehmen kauft. Dies kann beispielsweise dadurch erfolgen, dass der Kunde Mehrkäufe tätigt, seine Beschaffung auf andere beziehungsweise weitere Produkte und/oder Dienstleistungen des Unternehmensangebots ausdehnt oder seine Kauffrequenz erhöht.¹⁶⁹

¹⁶⁶ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 80.

¹⁶⁷ Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 80.

¹⁶⁸ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 80.

¹⁶⁹ Vgl. Cerwinka, G. / Schranz, G. (2009), S. 18; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 80.

- **Förderung eines kundenorientierten Unternehmensimages:**

Durch ein aktives Beschwerdemanagement wird dem Konsumenten ein gewisses Maß an Sicherheit vermittelt. Damit hilft es, die Kundenzufriedenheit zu erhöhen und Kundenunzufriedenheit vorzubeugen. In diesem Zusammenhang leistet eine aktive Beschwerdepolitik einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung respektive zur Aufrechterhaltung eines kundenorientierten Unternehmensimages.

Durch ein zunehmendes und kritisches Kundenfeedback erhöht sich auch der innerbetriebliche Druck zum kundenorientierten Handeln. Aus diesem Grund wird auch im Hinblick auf die Mitarbeiter ein klares Zeichen für die Ernsthaftigkeit einer kundenbezogenen Unternehmensstrategie gegeben.¹⁷⁰

- **Schaffung zusätzlicher werblicher Effekte mittels Beeinflussung der Mundkommunikation:**

Ein weiteres Ziel ist es, dass durch Beschwerdemanagement negative Mundkommunikation unterbunden und positive stimuliert werden soll. Diesem Aspekt wird eine große Bedeutung zuteil, da Kundenprobleme, die zu Beschwerden führen, sowie Beschwerdeerfahrungen häufig im sozialen Umfeld (Freundeskreis, Familie) diskutiert und ausgewertet werden.

Demnach ist diese persönliche Kommunikation eine entscheidende Einflussgröße für die Einstellung anderer Kunden respektive potenzieller Konsumenten im Hinblick auf die Unternehmung und/oder auf die Produkte (Multiplikatoreffekt¹⁷¹). Die Erschließung von Umsatzvolumina potenzieller Konsumenten wird dadurch maßgeblich beeinflusst.¹⁷²

Qualitätsrelevante Teilziele

- **Verbesserung der Qualität von Produkten und Dienstleistungen durch Nutzung der in Beschwerden inhärenten Informationen:**

Beschwerden enthalten wertvolle Informationen bezüglich relevanter Verbraucherprobleme im Zusammenhang mit Produkten, Dienstleistungen oder Verhaltensweisen des Unternehmens. Diese Informationen sind für das Qualitätsmanagement von entschei-

¹⁷⁰ Vgl. Baron, A. (2011), S. 17; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 80.

¹⁷¹ Für ausführliche Erläuterungen siehe Homburg, Ch. / Fürst, A. (2004), S. 332; Arens, T. (2004), S. 40.

¹⁷² Vgl. Cerwinka, G. / Schranz, G. (2009), S. 19; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 80.

dender Bedeutung, da¹⁷³ „sie Hinweise auf die Angemessenheit fixierter Qualitätsniveaus und die Einhaltung vorgegebener Qualitätsstandards liefern“¹⁷⁴. Des Weiteren bieten sie zahlreiche Einsichten in die Erwartungen der Konsumenten, die dazu genutzt werden können, um Produktmodifikationen und -innovationen zu generieren und dadurch zukünftige Umsatzpotenziale zu sichern.¹⁷⁵

- **Vermeidung externer Fehlerkosten:**

Gegenstand von Beschwerden sind Probleme, die häufig dazu führen, dass Garantie- und Gewährleistungsfälle, Rechtsprozesse oder Auseinandersetzungen mit Drittinstitutionen, wie beispielsweise Schlichtungsstellen, Medien oder Verbraucherorganisationen, eintreten.

Infolge einer systematischen Analyse und Auswertung der in Beschwerden inhärenten Informationen in Bezug auf Produktmängel können Garantieansprüche gesenkt, Gewährleistungskosten reduziert und Auseinandersetzungskosten vermieden werden.¹⁷⁶

- **Vermeidung interner Fehlerkosten:**

Beschwerden können nicht nur Hinweise auf Produktmängel liefern, sondern sie enthalten ebenfalls Informationen, die Prozessmängel aufdecken. Eine entsprechende Nutzung dieser Informationen kann dazu führen, dass die interne Prozessqualität durch die produktivere Gestaltung von Prozessen sowie die Vermeidung von Falsch- und Doppelarbeiten erhöht wird und Prozessinnovationen entwickelt werden können.¹⁷⁷

Produktivitätsrelevantes Teilziel

- **effiziente und effektive Aufgabenerfüllung:**

Um sowohl die kundenbeziehungs- als auch die qualitätsrelevanten Teilziele und somit auch das Globalziel des Beschwerdemanagements zu erreichen, bedarf es dem effizienten und effektiven Einsatz von Ressourcen. Im Hinblick auf das Globalziel des Beschwerdemanagements ist bei allen Maßnahmen von Grund auf das Ziel einer effizienten Aufgabenerfüllung zu beachten.¹⁷⁸

¹⁷³ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 81.

¹⁷⁴ Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 81.

¹⁷⁵ Vgl. Hofbauer, G. / Schöpfel, B. (2009), S. 315.

¹⁷⁶ Vgl. Mende, M. (2006), S. 20; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 81.

¹⁷⁷ Vgl. Bajci, T. (2011), S. 64f; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 81; Korfkamp, M. (2008), S. 25.

¹⁷⁸ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 81.

Strategische Zielplanung

- Die Gewichtung der kundenbeziehungs- und qualitätsrelevanten Teilziele des Beschwerdemanagements sollte unternehmensindividuell und in strategischer Perspektive vorgenommen werden. Eine strategische Planung für den Funktionsbereich Beschwerdemanagement ist demnach zwingend erforderlich.

Erst auf der Basis einer strategischen Ist-Analyse von Mikro- und Makroumwelt des Beschwerdemanagements - wobei an dieser Stelle die grundlegende Unternehmensstrategie auf jeden Fall beachtet werden sollte - ist festzulegen, welches Zielbündel sinnstiftend ist.¹⁷⁹

4.2.2 Funktionen des Beschwerdemanagements

Um die bereits dargestellten Ziele des Beschwerdemanagements erreichen zu können, sind eine Reihe von wesentlichen Funktionen notwendig, die entweder dem direkten oder dem indirekten Beschwerdemanagementprozess zugeordnet werden können.¹⁸⁰

Beim **direkten Beschwerdemanagementprozess** ist die Aufgabenerfüllung mit einem unmittelbaren Kontakt zum Kunden, der eine Beschwerde artikuliert hat, verbunden.

Die Kontaktsituation zwischen dem Mitarbeiter des Unternehmens und dem einzelnen Kunden im Rahmen der Funktion des direkten Beschwerdemanagementprozesses stellt den „Moment of Truth“ dar. Diese Bezeichnung wurde von vielen Autoren gewählt, da sich im Rahmen der Aufgabenerfüllung entscheidet, ob der Beschwerdeführer auch in Zukunft dem Unternehmen die Treue hält.

Demnach dienen die Funktionen des direkten Beschwerdemanagementprozesses in erster Linie der Erfüllung der kundenbeziehungsrelevanten Teilziele des Beschwerdemanagements.¹⁸¹

Der **indirekte Beschwerdemanagementprozess** beinhaltet Funktionen des Beschwerdemanagements, an denen der Konsument nicht unmittelbar beteiligt ist. Diese Funktionen ermög-

¹⁷⁹ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 81f.

¹⁸⁰ Vgl. Mende, M. (2006), S. 20f; Hofbauer, G. / Schöpfel, B. (2009), S. 315.

¹⁸¹ Vgl. Kamiske, G. F. / Brauer, J.-P. (2008), S. 25; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 82; Leiner, V. (2006), S. 17.

lichen den internen Lern- beziehungsweise Verbesserungsprozess durch die Nutzung, Auswertung und Kommunikation der eingetroffenen Beschwerden.

Demzufolge dienen die Funktionen des indirekten Beschwerdemanagementprozesses primär der Erreichung der qualitätsrelevanten Teilziele des Beschwerdemanagements.¹⁸²

In Abbildung 15 wird dem Leser ein Überblick über die Funktionen des **gesamten Beschwerdemanagementprozesses** gegeben.

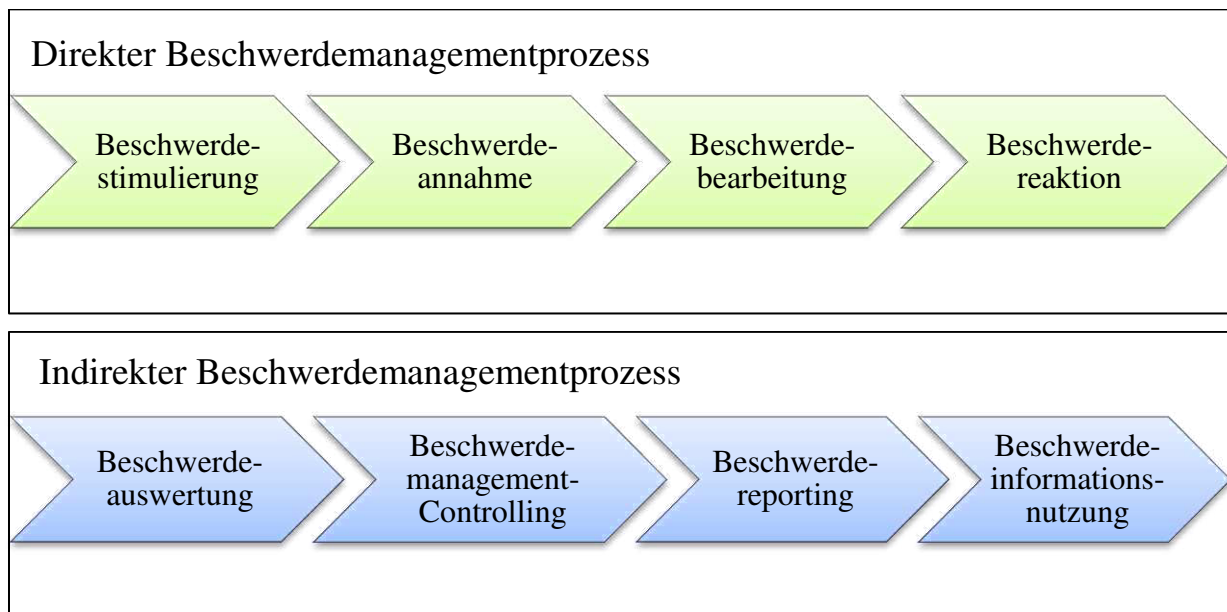


Abbildung 15: Der Beschwerdemanagementprozess im Überblick

(Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 82.)

In den beiden nachfolgenden Kapiteln (4.2.2.1 und 4.2.2.2) werden die Funktionen des direkten und indirekten Beschwerdemanagementprozesses in einem kurzen Überblick dargestellt.

Im Kapitel 5.1.2 wird schließlich, im Rahmen der Ablauforganisation, ausführlicher auf diese acht wichtigen Aufgaben einer Beschwerdeabteilung eingegangen.

¹⁸² Vgl. Roner, T. A. (2008), S. 39; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 83; Mende, M. (2006), S. 20.

4.2.2.1 Funktionen des direkten Beschwerdemanagementprozesses

Wie bereits in Abbildung 15 visualisiert, gehören zum direkten Beschwerdemanagementprozess die Funktionen der Beschwerdestimulierung, der Beschwerdeannahme, der Beschwerdebearbeitung und der Beschwerdereaktion.

Die Zielsetzung des Funktionsfeldes der **Beschwerdestimulierung** ist, dass unzufriedene Kunden dazu animiert werden, ihre wahrgenommenen Probleme mit dem Unternehmen selbst, den Produkten und/oder den Dienstleistungen der Unternehmung innerhalb einer an das Unternehmen gerichteten Beschwerde zum Ausdruck zu bringen.

Diesbezüglich gilt es, drei Teilaufgaben zu lösen:¹⁸³

- Als erstes muss der **Beschwerdekanal** ausgewählt werden. Folglich sollte festgelegt werden, auf welche Weise (schriftlich, mündlich, telefonisch oder elektronisch) und gegenüber welcher Stelle der Konsument seine Beschwerde vorbringen soll.
- Um einen möglichst hohen Anteil der unzufriedenen Konsumenten dazu zu bewegen, die Reaktionsform der Beschwerde sowie den geeigneten Beschwerdekanal zu nutzen, muss im zweiten Punkt eine **aktive Kommunikation des Beschwerdeweges** stattfinden.
- Die letzte Teilaufgabe besteht darin, dass im Rahmen einer stufenweisen Beschwerdestimulierung die benötigten Kapazitäten bereitgestellt werden, damit eine **dauerhafte Erreichbarkeit** der annehmenden Stellen gewährleistet wird.¹⁸⁴

Das Aufgabenfeld der **Beschwerdeannahme** beinhaltet sowohl die Organisation des Beschwerdeeingangs als auch die Erfassung der in der Beschwerde inhärenten Informationen. Wählt der Kunde den mündlichen oder telefonischen Beschwerdeweg, so erfährt er bereits im Erstkontakt mit dem zuständigen Mitarbeiter wichtige Aspekte bezüglich der Reaktion des Unternehmens auf sein Anliegen.

Bei schriftlichen und elektronischen Beschwerden erfolgt der Erstkontakt mit dem Kunden in Form von Zwischenbescheiden oder einer abschließenden Antwort. An dieser Stelle ist es entscheidend, wie der Beschwerdeführer die Reaktion des Unternehmens wahrnimmt, da dies darüber bestimmt, ob seine Unzufriedenheit abgebaut oder sogar noch gesteigert wird.

Aus diesem Grund stehen bei der **Organisation des Beschwerdeeingangs** die Festlegung von klaren Verantwortungsstrukturen und die Vorbereitung der zuständigen Mitarbeiter auf diverse Beschwerdesituationen im Mittelpunkt.

¹⁸³ Vgl. Huber, J. (2009), S. 8; Rothlauf, J. (2010), S. 178; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 83.

¹⁸⁴ Vgl. Mayer, M. (2009), S. 8f; Mende, M. (2006), S. 22; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 83.

Innerhalb des Bereichs der **Beschwerdeerfassung** gilt es, das vom Konsumenten geäußerte Problem schnell, vollständig sowie strukturiert aufzunehmen. Dabei sind vom Unternehmen Entscheidungen über die Erfassungsinhalte, die Erfassungsform und die Kategorisierung zu treffen.¹⁸⁵

- Grundlegende **Erfassungsinhalte** sind:
 - „Die Beschwerdeinhalts-Information (Informationen über den Beschwerdeführer, das Beschwerdeproblem und das Beschwerdeobjekt) sowie
 - die Beschwerdeabwicklungs-Informationen (Informationen zur Beschwerdeannahme, Beschwerdebearbeitung und Beschwerdereaktion).“¹⁸⁶
- Die **Erfassungsform** erstreckt sich über standardisierte Formblätter und/oder softwaregestützte Eingabemasken diverser Beschwerdemanagementsysteme. Zudem kann die Erfassung der Beschwerde auch zum Teil vom Konsument übernommen werden. Dies ist dann der Fall, wenn der Kunde der Bitte des Unternehmens nachkommt und seine Beschwerde in eine strukturierte Meinungskarte oder eine spezifische Beschwerdeseite im Internet einträgt und präzisiert.
- Um Beschwerdeinformationen systematisch erfassen zu können, ist es notwendig, ein sinnstiftendes **Kategorienschema** zu entwickeln, das Kriterien wie beispielsweise leichte Bedienbarkeit, Vollständigkeit und Handlungsorientierung erfüllt und bei umfassenden Merkmalslisten eine hierarchische Zuordnung erlaubt.¹⁸⁷

Im Rahmen der **Beschwerdebearbeitung** geht es um die planmäßige Gestaltung der Beschwerdeabwicklung. Zuerst müssen **verschiedenartige Beschwerdebearbeitungsprozesse** identifiziert und modelliert werden.

Danach sind **verantwortliche Stellen** auf verschiedenen Ebenen festzulegen.¹⁸⁸

- „Für den gesamten Beschwerdemanagementprozess der ‚Process Owner‘,
- für die Einzelfallbearbeitung der ‚Complaint Owner‘ und
- für die einzelnen Bearbeitungsstufen die ‚Task Owner‘.“¹⁸⁹

Des Weiteren sind für unterschiedliche Prozesse und Teilschritte **Bearbeitungstermine** zu planen. Um die Einhaltung der geplanten Termine überwachen zu können, sollte ein entsprechend organisiertes **Mahn- und Eskalationssystem** eingerichtet werden.

¹⁸⁵ Vgl. Heide, M. (2007), S. 12; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 83f; Rothlauf, J. (2010), S. 180ff.

¹⁸⁶ Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 84.

¹⁸⁷ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 84.

¹⁸⁸ Vgl. Vetter, K. (2007), S. 60ff; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 84.

¹⁸⁹ Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 84.

Zudem sollten Formen und Regeln für die **unternehmensinterne Kommunikation** zwischen den Stellen fixiert werden, die an der Bearbeitung eines Beschwerdevorgangs beteiligt sind. Schließlich werden in einer **Bearbeitungshistorie** alle Schritte der Beschwerdebearbeitung mit ihren Inhalten, verantwortlichen Stellen sowie Termine in chronologischer Reihenfolge für jeden einzelnen Beschwerdefall erfasst.¹⁹⁰

In der Phase der **Beschwerdereaktion** gilt es, grundlegende **Verhaltensregeln und Leitlinien** festzulegen, damit das Ziel einer Beruhigung der Situation sowie einer Problemlösung, die den Beschwerdeführer zufrieden stellt, erreicht werden kann.

Eine weitere wichtige Teilaufgabe liegt dabei in der Entscheidung, welche **Lösung** dem Konsumenten bezüglich seiner Beschwerde angeboten werden soll.

Grundsätzlich kommen die folgenden Angebote in Betracht:¹⁹¹

- „finanzielle (Preisnachlass, Geldrückgabe, Schadensersatz),
- materielle (Umtausch, Reparatur, Ersatzprodukt, Geschenk) oder
- immaterielle Kompensationsangebote (Entschuldigung, Information)“¹⁹².

Die Grundlage für eine problem- und kundengerechte Entscheidung bilden informatorische Voraussetzungen, wie zum Beispiel **detaillierte Daten über den Beschwerdeführer**, sein ökonomischer Wert für die Unternehmung oder seine Zugehörigkeit zu speziellen Kundengruppen.

Des Weiteren müssen Entscheidungen, sowohl über den **Umfang als auch über die zeitliche Gestaltung der Kommunikation**, nach dem Eingang der Beschwerde gefällt werden. Folglich sollte zum einen festgelegt werden, welche Rückmeldungen (Eingangsbestätigung, Zwischenbescheide) in welcher präferierten Form (telefonisch, mündlich, schriftlich) erfolgen sollen und zum anderen müssen klare Standards in Bezug auf maximale Zeitspannen festgesetzt werden, in denen die Kommunikation erfolgen muss.¹⁹³

¹⁹⁰ Vgl. Roner, T. A. (2008), S. 29ff; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 84; Vetter, K. (2007), S. 60f.

¹⁹¹ Vgl. Hofbauer, G. / Rau, D. (2011), S. 199ff; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 84f.

¹⁹² Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 85.

¹⁹³ Vgl. Rothlauf, J. (2010), S. 186ff; Mende, M. (2006), S. 22f; Hofbauer, G. / Hellwig, C. (2009), S. 300f.

4.2.2.2 Funktionen des indirekten Beschwerdemanagementprozesses

Der Abschluss des direkten Beschwerdemanagementprozesses erfolgt mit der Phase der Beschwerdereaktion. Die Beschwerdeauswertung, das Beschwerdemanagement-Controlling, das Beschwerdereporting und die Beschwerdeinformationsnutzung gehören zum indirekten Beschwerdemanagementprozess, welcher ohne Kundenkontakt realisiert wird.¹⁹⁴

Die sowohl quantitative als auch qualitative **Auswertung der in den Beschwerden inhärenten Informationen** ist entscheidend, um konkrete Hinweise auf die Schwächen des Unternehmens in Bezug auf Planung, Produktion und Vermarktung oder Probleme mit den Produkten und/oder Dienstleistungen der Unternehmung herauszukristallisieren. Des Weiteren werden Änderungen der Konsumentenpräferenzen oder der Marktchancen aufgedeckt.

Die Hauptaufgaben der **quantitativen Beschwerdeauswertung** bestehen aus der Überwachung des Umfangs und der Verteilung des Aufkommens an Beschwerden sowie aus der Gewichtung der von den Konsumenten wahrgenommenen Probleme.

Im Rahmen der **qualitativen Beschwerdeauswertung** sollte eine systematische Ursachenanalyse erfolgen, um darauf basierend, unter dem Einsatz von Planungsinstrumenten, Verbesserungsvorschläge entwerfen zu können.¹⁹⁵

Der Funktionsbereich des **Beschwerdemanagement-Controllings** beinhaltet drei wesentliche Teilbereiche:¹⁹⁶

- das Evidenz-Controlling,
- das Aufgaben-Controlling und
- das Kosten-Nutzen-Controlling.¹⁹⁷

Das **Evidenz-Controlling** ist dafür zuständig, zu ermitteln, inwieweit das Beschwerdemanagement dazu fähig ist, das Ausmaß der Kundenunzufriedenheit in Form von Beschwerden ersichtlich zu machen. Dabei gilt es auf der einen Seite das Ausmaß nicht artikulierter Beschwerden unzufriedener Konsumenten und auf der anderen Seite den Umfang der artikulierten, jedoch im Unternehmen nicht registrierten Beschwerden zu erfassen.¹⁹⁸

¹⁹⁴ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 85.

¹⁹⁵ Vgl. Kramer, J. W. / Neumann-Szyszk, J. (Hrsg.) (2009), S. 171f; Hofbauer, G. / Rau, D. (2011), S. 201; Friedrich, D. / Schmid, Ch. (2010), S. 15.

¹⁹⁶ Vgl. Hofbauer, G. / Hellwig, C. (2009), S. 301.

¹⁹⁷ Vgl. Roner, T. A. (2008), S. 42.

¹⁹⁸ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 86.

Innerhalb des **Aufgaben-Controllings** wird festgestellt, ob und inwieweit die Funktionen des Beschwerdemanagements erfüllt werden.

An dieser Stelle sind bezüglich aller Teilaufgaben **Qualitätsstandards und -indikatoren** zu bilden, deren Angemessenheit und Einhaltung kontinuierlich überprüft werden müssen. Hierbei sollte außerdem beachtet werden, dass nur für einen Teil der Qualitätsindikatoren objektive Standards festgelegt werden können, wie beispielsweise zeitliche Vorgaben für den Teilbereich der Beschwerdebearbeitung. Dem anderen Teil der Qualitätsindikatoren sollten Zufriedenheitswerte als Standards zu Grunde liegen, die regelmäßig innerhalb von Beschwerdezufriedenheitsbefragungen überprüft werden.

Zusätzlich sollten auch **Produktivitätsstandards und -indikatoren** formuliert werden, die die Effizienz der Aufgabenerfüllung näher beschreiben.¹⁹⁹

Die Aufgabe des **Kosten-Nutzen-Controllings** ist es, sowohl die Kosten- als auch die Nutzeneffekte eines Beschwerdemanagementsystems zu berechnen beziehungsweise zu schätzen. Das **Kosten-Controlling** ist für die Berechnung der Prozesse der Beschwerdeannahme, -bearbeitung und -reaktion sowie aller indirekten Prozesse des Beschwerdemanagements zuständig.

Der Bereich des **Nutzen-Controllings** quantifiziert die verschiedenen Nutzendimensionen des Beschwerdemanagements. Dazu zählen:²⁰⁰

- „Informations-,
- Einstellungs-,
- Wiederkauf- und
- Kommunikationsnutzen“²⁰¹.

Eine Gegenüberstellung der Kosten- sowie der Nutzeneffekte bildet die Grundlage für die Berechnung der **Wirtschaftlichkeit und des Return on Complaint Management**.

Die Ergebnisse des Beschwerdemanagement-Controllings sind die Basis für die **Steuerung und Kontrolle** des Bereichs Beschwerdemanagement.

Für die operative Steuerung wird ein **Beschwerdemanagement-Index** genutzt und für die strategische Steuerung bedarf es einer **Beschwerdemanagement-Balanced Scorecard**. Die

¹⁹⁹ Vgl. Hofbauer, G. / Rau, D. (2011), S. 202; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 86.

²⁰⁰ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 86.

²⁰¹ Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 86.

Kontrolle respektive Überwachung des Beschwerdemanagements wird durch regelmäßige und systematische **Beschwerdemanagement-Audits** ermöglicht.²⁰²

Für die zielgruppenspezifische Aufbereitung und Bereitstellung der Informationen, die aus der Beschwerdeauswertung und dem Beschwerdemanagement-Controlling gewonnen wurden, ist das **Beschwerdereporting** zuständig.²⁰³ Demnach sind „Entscheidungen darüber zu treffen, für welche internen Kundensegmente (Geschäftsleitung, Qualitätssicherung, Marketing usw.) welche Auswertungen (quantitativ und qualitativ) in welchen Zeitintervallen verbreitet bzw. auf Anforderung bereitgestellt werden sollen.“²⁰⁴

Ein bedeutendes Teilziel des Beschwerdemanagements ist es, durch die aktive Nutzung der Beschwerdeinformationen Optimierungsmaßnahmen abzuleiten und umzusetzen. Demzufolge ist eine systematische **Beschwerdeinformationsnutzung** notwendig, die durch den Einsatz der folgenden Managementmaßnahmen und Instrumente ermöglicht wird:²⁰⁵

- „die Anwendung von Qualitätsplanungstechniken zur Entwicklung von Problemlösungen,
- die Einbeziehung von Beschwerdeinformationen in die Arbeit von Qualitätsverbesserungsteams,
- die Nutzung des Ideenpotenzials von Beschwerdeführern und
- die Integration von Beschwerdeinformationen in ein Kundenwissensmanagement.“²⁰⁶

4.2.3 Rahmenfaktoren des Beschwerdemanagements

Um eine bestmögliche Aufgabenerfüllung innerhalb des Bereiches des Beschwerdemanagements zu ermöglichen, müssen nicht nur die verschiedenen Teilaufgaben des direkten und indirekten Beschwerdemanagementprozesses geplant, durchgeführt sowie hinsichtlich ihrer Effizienz und Effektivität kontrolliert werden, sondern es müssen auch **innerbetriebliche Rahmenbedingungen** entsprechend ausgestaltet werden.

Hierzu gehören die systematische Koordination von personalpolitischen, organisatorischen und informationstechnologischen Aspekten sowie die planmäßige interne Implementierung

²⁰² Vgl. Hofbauer, G. / Hellwig, C. (2009), S. 301; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 86.

²⁰³ Vgl. Vetter, K. (2007), S. 66f; Hofbauer, G. / Rau, D. (2011), S. 202f.

²⁰⁴ Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 86f.

²⁰⁵ Vgl. Mende, M. (2006), S. 24; Roner, T. A. (2008), S. 47f; Hofbauer, G. / Hellwig, C. (2009), S. 301.

²⁰⁶ Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 87.

des Beschwerdemanagements. Des Weiteren ist zu beachten, dass die Gestaltung der Rahmenbedingungen konsequent auf die Umsetzung der Unternehmensstrategie des Kundenbeziehungsmanagements ausgerichtet werden sollte.

Außerdem von Bedeutung ist, dass für die Beschwerdezufriedenheit des Konsumenten, und demnach auch für den Erfolg des Beschwerdemanagements, das Verhalten der Mitarbeiter ausschlaggebend ist. Aus diesem Grund ist die Gestaltung der **personalpolitischen Aspekte** ein zentraler Handlungsbereich. Es müssen wesentliche²⁰⁷ „**Mitarbeiterqualifikationen** (Serviceorientierung, Sozialkompetenz, Emotionalkompetenz sowie Fach- und Methodenkompetenz) definiert werden.“²⁰⁸

Durch Maßnahmen eines **personalorientierten innerbetrieblichen Marketings** sollte dafür gesorgt werden, dass die benötigten Mitarbeiterqualifikationen auch im Unternehmen zur Verfügung gestellt und gefördert werden. Durch die Bereitstellung einer adäquaten technologischen Infrastruktur und durch eine kundenorientierte Unternehmenskultur sollten diese Maßnahmen unterstützt werden.²⁰⁹

Für die Implementierung eines aktiven Beschwerdemanagements ist es erforderlich, im Vorfeld eine Vielzahl von **organisatorischen Fragen** zu klären.

Als erstes muss im Hinblick auf die **Aufbauorganisation** entschieden werden, ob ein zentrales, dezentrales oder duales Beschwerdemanagement errichtet werden soll. Diese Entscheidung ist von verschiedenen Einflussfaktoren abhängig, wie zum Beispiel der Art des Produkts, der Kundenanzahl oder der Art des Vertriebs.²¹⁰

Die **Einbindung des Beschwerdemanagements in die Organisationsstruktur der Unternehmung** sollte im Zusammenhang mit der Beantwortung der folgenden Fragen erfolgen:

- Inwiefern ist der gesamte Beschwerdemanagementprozess mit anderen unternehmensinternen und -externen Prozessen verknüpft?
- Welche Einflussrechte hat der Bereich Beschwerdemanagement?
- Wie ist das Beschwerdemanagement hierarchisch und institutionell im Unternehmen verankert? (Stabsstelle, Linienfunktion oder in einer Matrixorganisation)
- Ist es sinnvoll, das Beschwerdemanagement auszulagern?²¹¹

²⁰⁷ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 87.

²⁰⁸ Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 87.

²⁰⁹ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 87f.

²¹⁰ Vgl. Hochheimer, N. (2011), S. 30; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 88.

²¹¹ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 88.

Wie bereits erwähnt, sind auch die **technologischen Aspekte** von zentraler Bedeutung. Ohne die Verwendung von leistungsstarken und zeitgemäßen Softwareprogrammen kann beispielsweise ein hohes Beschwerdeaufkommen in der heutigen Zeit nicht mehr bewältigt werden. Deshalb sollten bei der Auswahl der geeigneten Software einige Aspekte beachtet werden, wie beispielsweise, ob eine **spezielle Beschwerdemanagementsoftware** genutzt werden soll oder eine **integrative CRM-Lösung** als ausreichend erachtet wird, inwiefern das **Intranet** und das **Internet** in die Aufgabenerfüllung einbezogen werden und in welchem Umfang die Hard- und Software-Infrastruktur aufgebaut werden muss.²¹²

In Abbildung 16 wird noch einmal das Gesamtkonzept des Beschwerdemanagements mit den Funktionen des direkten und indirekten Beschwerdemanagementprozesses sowie den Rahmenfaktoren dargestellt.

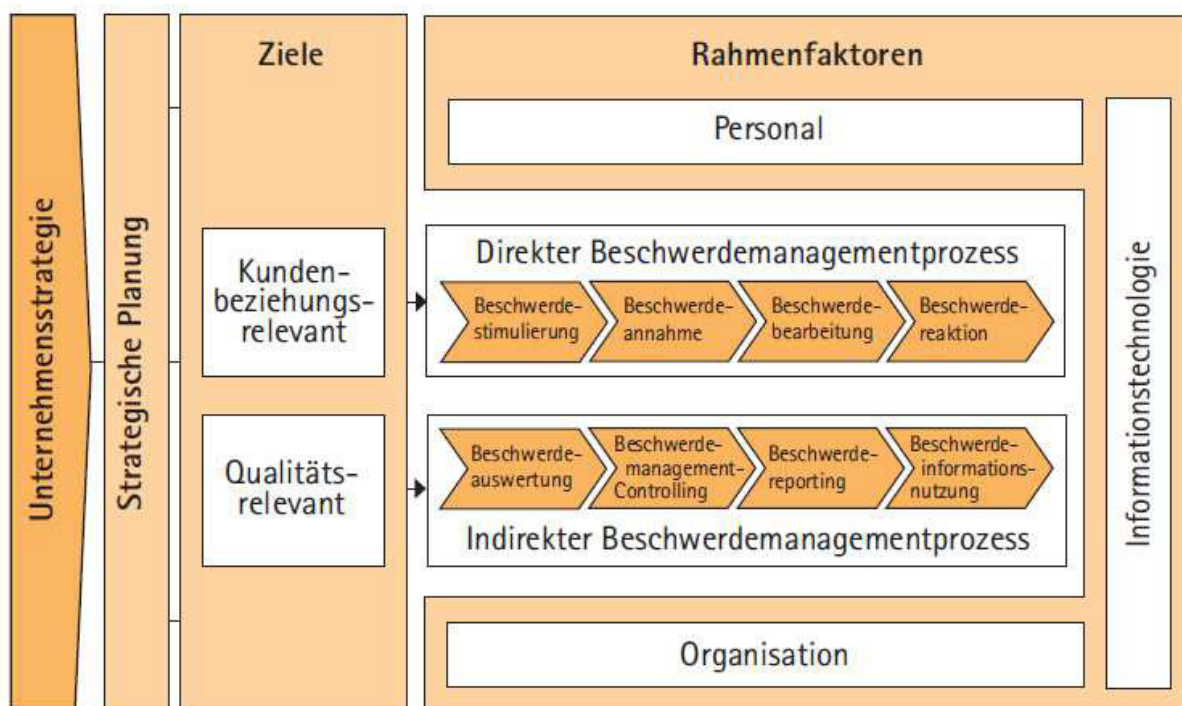


Abbildung 16: Das Beschwerdemanagement im Überblick

(Quelle: Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 89.)

Des Weiteren verdeutlicht die Abbildung, dass die Funktionen und Rahmenbedingungen zielgerichtet ausgestaltet werden müssen. Dabei ist der direkte Beschwerdemanagementprozess auf die Verwirklichung der kundenbeziehungsrelevanten Teilziele und der indirekte Be-

²¹² Vgl. Hochheimer, N. (2011), S. 30; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 88f.

schwerdemanagementprozess auf die Realisierung der qualitätsrelevanten Teilziele des Beschwerdemanagements ausgerichtet.

Im Rahmen einer strategischen Planung sind grundlegende Entscheidungen für das Beschwerdemanagement zu treffen, wobei beachtet werden sollte, eine bestmögliche Abstimmung auf die wesentliche Unternehmensstrategie vorzunehmen.²¹³

5 Implementierung einer Beschwerdeabteilung

Zur Implementierung einer professionellen Beschwerdeabteilung respektive eines kundenorientierten Beschwerdemanagements benötigt man adäquate kundenorientierte Strukturen, Systeme und eine entsprechende Kultur (siehe Abbildung 17). Diese werden in den nachfolgenden Kapiteln ausführlich betrachtet. Als Kunden sind in diesem Kontext sowohl die externen Kunden der Unternehmung als auch die unternehmensinternen Kunden der Beschwerdeabteilung, wie etwa das Qualitätsmanagement, zu betrachten.

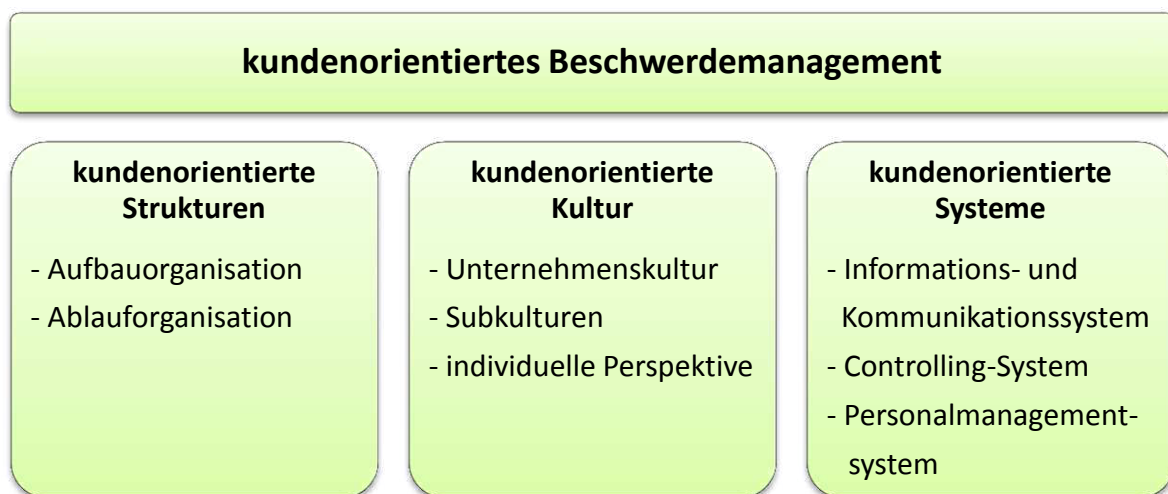


Abbildung 17: Drei Säulen der Implementierung eines kundenorientierten Beschwerdemanagements

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn, M. (2013), S. 264.)

²¹³ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 89.

5.1 Strukturen

5.1.1 Aufbauorganisation

Um ein Beschwerdemanagement in ein Unternehmen einzubinden, muss im Vorfeld eine Vielzahl von organisatorischen Entscheidungen getroffen werden.

Im ersten Schritt gilt es, den angestrebten Grad an Zentralisierung respektive Dezentralisierung des Bereiches Beschwerdemanagement zu klären. Weiterhin muss eine Zuordnung von Verantwortlichkeiten beziehungsweise Zuständigkeiten des Beschwerdemanagements zu bestimmten organisatorischen Einheiten erfolgen. Die Festlegung von Verfügungsrechten für das Beschwerdemanagement ist außerdem ein wichtiger Baustein der Aufbauorganisation.²¹⁴

5.1.1.1 Zentrales, dezentrales oder duales Beschwerdemanagement

„Eine Reihe von Faktoren beeinflusst die Wahl der Organisationsform. Dazu gehören vor allem Art des Produkts, Kundenanzahl, Art des Vertriebs und Zentralität des Kundenkontakts.“²¹⁵

Bei einer **zentralen Organisationsform** werden alle Aufgaben des Beschwerdemanagements von **einer eigenständigen Stelle** im Unternehmen erledigt. Dies impliziert, dass auch alle Beschwerden, die bei dezentralen Einheiten des Unternehmens (z.B. Filiale oder Niederlassung) eingehen, direkt an die zentrale Beschwerdestelle weitergeleitet und Kunden, die sich beschweren möchten, konsequent an diese zuständige zentrale Stelle verwiesen werden.

Vor allem für Unternehmen, die ihre Produkte beziehungsweise Dienstleistungen direkt vertreiben, bei denen Kundenkontakte vorrangig zentral erfolgen und die gleichen Kundenprobleme wiederkehrend auftreten, empfiehlt sich eine zentrale Implementierung des Beschwerdemanagements (z.B. Versandhandel).

Die Vorteile einer zentralen Beschwerdeabteilung liegen zum einen in der Effizienz standardisierter Beschwerdemanagementprozesse und zum anderen in der Qualifizierung hauptverantwortlicher Mitarbeiter. Des Weiteren wird das Problem der Unterdrückung beziehungsweise Vertuschung von Beschwerden, wie es in Vertrieb oder Service häufig vorkommt,²¹⁶ „vermie-

²¹⁴ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 521.

²¹⁵ Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 522.

²¹⁶ Vgl. Jeschke, K. (2005), S. 34f; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 521; Pietsch, S. (2003), S. 42f.

den, da sich das Kontaktpersonal nicht ursächlich für das Kundenproblem, jedoch für dessen schnellstmögliche Lösung verantwortlich fühlt.“²¹⁷

Als Nachteil der zentralen Organisationsform können Abteilungs- beziehungsweise Bereichskonflikte angesehen werden, die sich einstellen, wenn der Beschwerdeabteilung im Unternehmen eine mangelnde Akzeptanz entgegengebracht wird oder infolge gegenseitiger Schuldzuweisungen von Organisationseinheiten im Zusammenhang mit Verbesserungsanforderungen.²¹⁸

Bei der Wahl dieser Organisationsform ergibt sich auch die Möglichkeit des Outsourcings des Funktionsbereichs Beschwerdemanagement. Auf die Vor- und Nachteile dieser Möglichkeit soll im Rahmen dieser Arbeit jedoch nicht eingegangen werden.

Die **dezentrale Organisationsform** zeichnet sich dadurch aus, dass eingehende Beschwerden von den **dezentralen Organisationseinheiten** selbstständig abgewickelt werden. Beschwerdeführer, die sich an die Zentrale wenden, werden umgehend an die zuständige dezentrale Organisationseinheit verwiesen.

Unternehmen, die ihre Produkte und Dienstleistungen mehrstufig über Vertriebsorganisationen vertreiben, bei denen Kundenkontakte hauptsächlich dezentral vor Ort erfolgen und Beschwerden sehr verschieden respektive wenig vorhersagbar sind, sollten die dezentrale Organisationsstruktur einer Beschwerdeabteilung wählen (z.B. Groß- und Einzelhandel).

Der entscheidende Vorteil der dezentralen Organisationsform der Beschwerdeabteilung ist die schnelle, direkte und verursachungsgemäße Beseitigung der Kundenprobleme vor Ort.

Nachteile können entstehen, wenn die Mitarbeiter vom Beschwerdeführer mit selbst verursachten Fehlern konfrontiert werden. Eine entsprechende Qualifikation der Mitarbeiter im Umgang mit solchen Situation, durch beispielsweise Schulungen, ist unabdingbar. Außerdem ist zu erwähnen, dass ein dezentrales Beschwerdemanagement mit einem hohen Koordinations- und Kommunikationsaufwand einhergeht.²¹⁹

Da eine strikte Zweiteilung für einige Unternehmen in der heutigen Zeit weder effektiv noch effizient ist, sollte bei diesen ein **duales Beschwerdemanagement** etabliert werden.

Das duale Beschwerdemanagement ist als Kombination der zentralen und dezentralen Organisationsform anzusehen und **vereint deren Vorteile**.

²¹⁷ Jeschke, K. (2005), S. 35.

²¹⁸ Vgl. Jeschke, K. (2005), S. 35.

²¹⁹ Vgl. Jeschke, K. (2005), S. 35; Pietsch, S. (2003), S. 43; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 521.

Vor allem für Unternehmen mit einem komplexen Produkt- und Dienstleistungsangebot, mit umfangreichen zentralen und dezentralen Kundenkontakten und mit filialisierten Vertriebsorganisationen bietet sich die Implementierung eines dualen Beschwerdemanagements an (z.B. Automobilindustrie, Banken- und Versicherungsbranche).

Grundsätzlich gilt: Beschwerden sollten dort abgewickelt werden, wo sie primär anfallen. Dabei sollten vor Ort eingehende Beschwerden von den jeweiligen dezentralen Organisationseinheiten abgewickelt werden (direkte Beschwerdemanagementprozesse) und eine zentrale Stelle sollte sich um die Koordination und Auswertung aller Beschwerden kümmern (indirekte Beschwerdemanagementprozesse). Zusätzlich dazu ist die zentrale Beschwerdestelle für die Abwicklung aller zentral adressierten sowie von den dezentralen Organisationseinheiten nicht lösbaren Beschwerden zuständig.²²⁰

5.1.1.2 Inhaltliche Abgrenzung, Schnittstellen zu anderen Funktionsbereichen und Einflussrechte des Beschwerdemanagements

Damit die Beschwerdeabteilung sowohl ihre externen als auch internen Funktionen erfüllen kann, sollte eine generelle **inhaltliche Begrenzung der Zuständigkeit** vermieden werden, das heißt, man sollte das Beschwerdemanagement nicht in inhaltliche Schablonen pressen. Ausgangspunkt für die Wahrnehmung der Aufgaben sind die Kunden sowie ihre Beschwerden.²²¹

„Es sind die darin enthaltenen Kundenprobleme, die es zu untersuchen und zu lösen gilt, die Ausbildungs- und Innovationsbedarf signalisieren. Sie sind es auch, die die Spannweite der internen und externen Aktivitäten des Bereichs Beschwerdemanagement bestimmen.“²²²

Aus der umfassenden kundenbezogenen Zuständigkeit der Beschwerdeabteilung resultiert die Notwendigkeit der **Zusammenarbeit mit vielen anderen internen Handlungsfeldern** respektive der Integration von Teilprozessen in andere Prozesse der Unternehmung. Zum Beispiel muss die Planung und Umsetzung der Maßnahmen der Beschwerdestimulierung in Zusammenarbeit mit Marketing, Vertrieb und Service erfolgen. Für die Beschwerdebearbeitung ist beispielsweise vor allem eine enge Zusammenarbeit mit den Bereichen erforderlich, die oft Gegenstand von Kundenbeschwerden sind beziehungsweise in denen Problemlösungen reali-

²²⁰ Vgl. Jeschke, K. (2005), S. 35f; Pietsch, S. (2003), S. 43f; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 521f; 530.

²²¹ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 555.

²²² Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 555.

sirt werden, wie etwa die Organisationseinheit technischer Service. Und, um ein weiteres Exempel aufzuzeigen, es ist notwendig, dass die Konzipierung der Beschwerdeinformationsnutzung in enger Abstimmung mit dem Qualitätsmanagement erfolgt.

Daher ist es nötig, dass für alle Funktionsbausteine des Beschwerdemanagements detaillierte Prozessdefinitionen sowie -dokumentationen existieren, in denen auch die **Schnittstellen zu anderen Unternehmensabteilungen** und die jeweiligen unternehmensinternen Kunden-Lieferanten-Beziehungen aufgezeigt werden.²²³

Zudem gilt es Überlegungen anzustellen, welche **Ausstattung mit Einflussrechten** die Beschwerdeabteilung zur Gewährleistung einer umfassenden Aufgabenerfüllung benötigt. Dies ist vor allem wichtig, weil die Implementierung einer Beschwerdeabteilung das innerbetriebliche Gefüge verändert, was die betroffenen unternehmensinternen Partner nicht zwangsläufig von vornherein begrüßen. Der Grund dafür liegt beispielsweise darin, dass die Funktionserfüllung des Beschwerdemanagements mit der Konfrontation anderer Funktionsbereiche mit Kundenproblemen und Kritik sowie der Aufforderung zur Analyse von Problemursachen und Entwicklung präventiver Maßnahmen einhergeht.²²⁴

„Insofern ist es realistisch, zunächst einmal von einer innerbetrieblichen Skepsis gegenüber dem Beschwerdemanagement, mangelnder Bereitschaft zur Kooperation, häufiger Ablehnung von Vorschlägen oder gar von Widerstand gegen dessen Aktivitäten auszugehen.“²²⁵

Um zu verhindern, dass die Beschwerdeabteilung scheitert, muss diese mit **wirksamen Einflussrechten** ausgestattet werden. Der Begriff der Einflussrechte umfasst eine weite Spanne an unterschiedlichen Rechten (siehe Abbildung 18).²²⁶

Die Ausstattung der Beschwerdeabteilung mit Einflussrechten muss **funktionsspezifisch** erfolgen. Das bedeutet, die Anforderungen, die aus den zu erfüllenden Aufgaben abgeleitet werden können, bestimmen im Wesentlichen die Rechtezuweisung. Zur Erfüllung der internen Informationsfunktion ist beispielsweise lediglich mindestens ein Informationsrecht notwendig, während für die externe Abhilfefunktion mindestens ein Einspruchsrecht des Beschwerdemanagements erforderlich ist. Generell kann festgehalten werden, dass meist schwächere Einflussrechte ausreichen, um die internen Aufgaben zu realisieren, und hingegen mindestens Einspruchsrechte, idealerweise sogar Entscheidungsrechte, erfordert werden, um die externen Kernfunktionen zu erfüllen.²²⁷

²²³ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 555f.

²²⁴ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 556.

²²⁵ Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 557.

²²⁶ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 557.

²²⁷ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 558.

Informationsrecht	<ul style="list-style-type: none"> • Möglichkeit der Weiterleitung anfallender Informationen an Entscheidungsträger
Beratungsrecht	<ul style="list-style-type: none"> • Möglichkeit der Verarbeitung der Informationen zur Entwicklung von Anregungen, Alternativvorschlägen und Initiativen
Kontrollrecht	<ul style="list-style-type: none"> • Berechtigung der Überprüfung von Entscheidungen anderer bezüglich der Einhaltung von vereinbarten Grundsätzen
Einspruchsrecht	<ul style="list-style-type: none"> • Möglichkeit der Verhinderung bzw. Aufhaltung der Durchführung von Entscheidungen anderer bis zur Lösung des Konfliktes durch eine höhere Instanz
Mitentscheidungsrecht	<ul style="list-style-type: none"> • Berechtigung zur Teilnahme an Entscheidungen
Alleinentscheidungsrecht	<ul style="list-style-type: none"> • Möglichkeit des autonomen Fällens von Entscheidungen ohne die Notwendigkeit der Rücksprache mit anderen

Abbildung 18: Arten von Einflussrechten

(Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 557.)

5.1.1.3 Die Etablierung des Beschwerdemanagements innerhalb der Unternehmung

Um das Beschwerdemanagement hierarchisch einzuordnen und mit Entscheidungs- sowie Weisungsrechten auszustatten, kommen drei generelle Alternativen in Betracht - die Beschwerdeabteilung kann entweder als Stabsstelle der Unternehmensleitung, als Linienfunktion des Kundenbeziehungsmanagements oder innerhalb einer Matrixorganisation des Funktionsbereichs Kundenbeziehungsmanagement etabliert werden. Bei der Matrixorganisation erfolgt sowohl eine funktionale Differenzierung als auch eine Strukturierung nach Kundengruppen. Die Aufgabe des Kundenbeziehungsmanagers der jeweiligen Kundengruppe besteht in der Koordination aller diese Kundengruppe betreffenden Aktivitäten in beispielsweise den Bereichen Marketing, Vertrieb, Service und Beschwerdemanagement. Die Zuständigkeit des Beschwerdemanagements erstreckt sich dabei über sämtliche Beschwerden aller Kundengruppen.²²⁸

²²⁸ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 561ff.

Die nachfolgende Tabelle stellt die Alternativen hinsichtlich ihrer Vor- und Nachteile gegenüber.

	Vorteile	Nachteile
Stabsstelle	<ul style="list-style-type: none"> ➤ funktionale Unabhängigkeit → Erleichterung der Aufnahme der erforderlichen Verbindungen zu verschiedenen Funktionsbereichen sowie der Durchführung innovativer Vorschläge respektive nachträglicher Kontrollen ➤ kommunikative Nähe zum Top-Management → kurze Kommunikationswege ➤ Dokumentation des hohen Stellenwertes; Festigung der informellen Autorität 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ fehlendes Entscheidungs- und Weisungsrecht (zumindest bereichsintern erforderlich zur Erfüllung der einzelnen Managementaufgaben, da die Funktion nicht allein in der Beratung der Unternehmensleitung besteht) ➤ fehlende Sanktionsmöglichkeiten zur Sicherstellung der Nutzung der den Funktionsbereichen bereitgestellten Informationen
Linienfunktion	<ul style="list-style-type: none"> ➤ eindeutige Zuweisung der Verantwortung für die Erreichung der festgelegten Ziele ➤ Erleichterung der Integration aller Kundendaten (z.B. aus Marketing, Vertrieb, Service sowie Beschwerdemanagement) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Verlust des unmittelbaren Zugangs zum Top-Management ➤ geringe Autorität; eventuell zweitrangige Bedeutung neben den umsatzrelevanten Funktionsbereichen Marketing und Vertrieb → eventuell Behinderung einer umfassenden Funktionserfüllung → Notwendigkeit der Zuweisung von Einflussrechten
Matrixorganisation	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fokussierung der Aufgabe der kundengerechten Koordination des differenzierten unternehmerischen Handlungsinstrumentariums statt der Ziele einzelner Funktionsbereiche 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Konfliktpotential durch Kompetenzüberschneidungen ➤ Notwendigkeit eines hohen Maßes an Kooperationsbereitschaft ➤ Abhängigkeit von Art und Um-

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ hohes Informationsniveau durch multiple Kommunikationsbeziehungen ➤ Möglichkeit innovativer Weiterentwicklungen durch Freiräume für Eigeninitiativen ➤ weitgehende Selbstständigkeit gegenüber anderen Funktionsbereichen 	fang der Aufgabenerfüllung von der eigenen Überzeugungsfähigkeit und den unterschiedlichen Anforderungen der verschiedenen Kundenbeziehungsmanager
--	---	--

Tabelle 6: Etablierungsmöglichkeiten des Beschwerdemanagements

(Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 561ff.)

Nach Ansicht der Autoren eignet sich die Matrixorganisation vor allem für große Unternehmen, die viele und heterogene Kunden besitzen, während bei kleinen und mittleren Unternehmen die Etablierung des Beschwerdemanagements als Linienfunktion besonders sinnstiftend ist. Die Errichtung einer Beschwerdemanagement-Stabsstelle wird nur als sinnvoll erachtet, wenn eine hohe informelle Autorität der Beschwerdeabteilung zur Kompensation fehlender Entscheidungs- und Weisungsrechte gewährleistet werden kann.

5.1.2 Ablauforganisation

5.1.2.1 Direkter Beschwerdemanagementprozess

5.1.2.1.1 Beschwerdestimulierung

Wie bereits im Kapitel 3.2.2.2 dargestellt, ist ein geringes Beschwerdeaufkommen keinesfalls ein Indikator für eine hohe Kundenzufriedenheit. Aus diesem Grund gilt folgende Maxime innerhalb des Beschwerdemanagements: **Beschwerdemaximierung, statt -minimierung!**

Der Aufgabenbereich der Beschwerdestimulierung ist demnach dafür zuständig, unzufriedene Kunden dazu zu ermutigen und es ihnen zu erleichtern, ihre Unzufriedenheit in Form einer Beschwerde zum Ausdruck zu bringen.

Dabei steht die Begrifflichkeit Beschwerdemaximierung dafür, dass ein größerer Anteil an unzufriedenen Kunden zur Abgabe einer Beschwerde bewegt werden soll, um den sogenannten „unvoiced complaints“ vorzubeugen respektive diese zu minimieren. Die Herausforderung diesbezüglich ist es, die **Barrieren abzubauen** beziehungsweise zu beseitigen, die unzufriedene Kunden an der Abgabe einer Beschwerde hindern. In diesem Zusammenhang müssen materielle, psychische und zeitliche Kosten des Beschwerdeführers reduziert sowie geeignete Beschwerdekkanäle eingerichtet und kommuniziert werden.²²⁹

„Unternehmen müssen unmissverständlich die Bereitschaft signalisieren, dass sie sich für alle Gründe, die zu Unzufriedenheit Anlass geben können, verantwortlich fühlen und diese im Sinne des Kunden auch beseitigen möchten.“²³⁰

Außerdem sollte beachtet werden, dass verärgerte Kunden auch dazu animiert werden sollten, „**kleinere Vorfälle**“, wie beispielsweise arrogante Gesten oder unfreundliche Bemerkungen von Mitarbeitern, beim Unternehmen zu melden, denn häufig sind diese die Ursachen für eine Abwanderung oder Verärgerung von Kunden.

Steigt der Anteil an unzufriedenen Kunden, die sich auch tatsächlich beim Unternehmen beschweren, im Vergleich zur Gesamtzahl aller unzufriedenen Kunden, so ist dies ein Indikator dafür, dass beschwerdestimulierende Maßnahmen erfolgreich umgesetzt wurden.²³¹

Wie bereits im Kapitel 4.2.2.1 beschrieben, sind die wichtigsten Maßnahmen der Beschwerdestimulierung die Einrichtung von Beschwerdekkanälen, eine aktive Kommunikation des Beschwerdeweges sowie die Bereitstellung von personellen und technologischen Ressourcen zur Gewährleistung einer dauerhaften Erreichbarkeit der annehmenden Stellen.

Darüber hinaus existieren auch Maßnahmen, die einen indirekten beschwerdestimulierenden Charakter aufweisen. An dieser Stelle können zum Beispiel die Vereinfachung von Problemlösungsprozessen oder die Gewährung von Service- oder Produktgarantien genannt werden.²³²

5.1.2.1.1 Einrichten von Beschwerdekkanälen

Durch die Einrichtung von Beschwerdekkanälen soll es dem Kunden leichter gemacht werden, seine Unzufriedenheit gegenüber dem Unternehmen zu äußern. Dabei stehen im Grunde ge-

²²⁹ Vgl. Pepels, W. (2012), S. 274; Schmitt, Ch. (2006), S. 7; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 113f.

²³⁰ Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 114.

²³¹ Vgl. Eggert, A. (2003), S. 115ff; Neu, M. (2006), S. 220; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 114f.

²³² Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 115.

nommen mündliche, telefonische, schriftliche und elektronische Beschwerdewege zur Verfügung. Den Kunden des Unternehmens wird es demnach ermöglicht, ihre Beschwerden über den von ihnen präferierten Beschwerdekanal zu äußern. Des Weiteren werden vom Unternehmen Mitarbeiter beziehungsweise organisatorische Einheiten als Empfänger festgelegt, die den Kunden gegenüber kommuniziert werden müssen.²³³

In der nachfolgenden Tabelle werden die vier zur Verfügung stehenden Beschwerdekanäle hinsichtlich ihrer Besonderheiten dargestellt.

Beschwerdekanal	Besonderheiten
mündlicher Beschwerdekanal	<ul style="list-style-type: none"> ➤ besonders für Dienstleistungsunternehmen geeignet, die die Leistung mit der Beteiligung des Kunden erstellen (z.B. Hotels oder Kfz-Werkstatt) und Unternehmen mit Direktvertrieb ➤ Beschwerdebarrieren sehr gering → direkte Kommunikation mit den Mitarbeitern ➤ Gefahr des Beschwerdeverzichts sehr hoch, wenn <ul style="list-style-type: none"> ▪ dem Kunden eine Auseinandersetzung unangenehm ist, ▪ er sich diese weder psychisch noch rhetorisch zutraut und/oder ▪ er sich dem Kontaktpartner unterlegen fühlt ➔ Gegenmaßnahme: geschulte Mitarbeiter, die positiv und partnerschaftlich auf unzufriedene Kunden reagieren ➤ Einrichtung eines Service- oder Informationsbereiches zur Förderung der Beschwerdeartikulation ➤ aktive Erkundigung seitens des Unternehmens nach Verbesserungsvorschlägen oder Problemen → nach einer Transaktion Fragen stellen, wie zum Beispiel: <ul style="list-style-type: none"> ▪ „Was sollten wir in Zukunft besser machen?“ oder ▪ „Hätten wir etwas besser machen können?“
schriftlicher Beschwerdekanal	<ul style="list-style-type: none"> ➤ klassischer schriftlicher Beschwerdeweg → Brief und Fax ➤ finanzielle und hohe zeitliche Beschwerdebarrieren für den Kunden

²³³ Vgl. Brockerhoff, Ch. (2012), S. 98; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 116.

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ bevorzugt: <ul style="list-style-type: none"> ▪ bei Haftungsfällen, ▪ bei persönlichem Kontakt zur Geschäftsleitung und/oder ▪ wenn der Kunde etwas nachweislich festhalten möchte ➤ beschwerdestimulierender Effekt durch explizit kommunizierte Beschwerdeadresse ➤ aktive Beschwerdestimulierung durch die Vergabe von Meinungskarten²³⁴ an die Kunden → besonders im Dienstleistungsbereich (z.B. Hotels oder Banken) <ul style="list-style-type: none"> → bei direkter Abgabe der Karte → Reduktion von sämtlichen Beschwerdebarrieren für den Kunden → schnelle und unkomplizierte Erfassung der Beschwerdeinformationen
telefonischer Beschwerdekanal	<ul style="list-style-type: none"> ➤ bietet sowohl für den Kunden als auch für das Unternehmen zahlreiche Vorteile: <ul style="list-style-type: none"> ▪ reduzierte Beschwerdekosten des Kunden (finanziell → falls Unternehmen eine gebührenfreie Rufnummer anbietet; zeitlich und psychisch → verbale, räumlich distanzierte Äußerung der Beschwerde) ▪ schnellere Problemlösung (Möglichkeit, das Problem sofort am Telefon zu lösen oder den Kunden unmittelbar mit der zuständigen Stelle zu verbinden) ▪ reduzierte Beschwerdebearbeitungskosten des Unternehmens (im Gegensatz zum schriftlichen Beschwerdeweg deutlich geringere durchschnittliche Bearbeitungskosten) ▪ individuellere Kundenansprache (bessere Einschätzung der Kundenverärgerung → Anpassung der Gesprächsführung und Möglichkeit zur Beruhigung des Kunden und zur persönlichen Entschuldigung; gemeinsame Suche nach einer Lösung)

²³⁴ Für ausführliche Erläuterungen siehe Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 118ff.

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ beschwerdestimulierender Effekt durch die Einrichtung eines Beschwerde-Call-Centers → Höhe der Telefonkosten²³⁵, Wartezeit, Erreichbarkeit sowie Kompetenz der Mitarbeiter sind ausschlaggebende Kriterien für den Kunden
elektronischer Beschwerdekanal	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kommunikation über E-Mail beziehungsweise Kontaktformulare auf der Homepage des Unternehmens sowie über interaktive „Kiosksysteme“ mit Touchscreens (z.B. Geldautomat einer Bank) ➤ hoher Anteil der Beschwerden erfolgt über den elektronischen Beschwerdekanal → Tendenz steigend ➤ Vorteile aus Kundensicht: <ul style="list-style-type: none"> ▪ anonymes Medium → Förderung der Beschwerdestimulation ▪ reduziertes Erreichbarkeitsproblem, da keine sofortige Antwort nötig ist ▪ blitzschnelle Übertragung der Beschwerdedaten ▪ sehr geringe finanzielle, psychische und zeitliche Kosten für den Kunden ▪ geringe Beschwerdebarrieren ➤ Vorteile aus Unternehmenssicht: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Online-Formular → Förderung der Erhebung und Auswertung relevanter Informationen ▪ sehr geringer Erfassungsaufwand (Datei liegt schon vor) ▪ zwar höhere durchschnittliche Bearbeitungszeit als beim telefonischen Beschwerdekanal, aber bei häufig wiederkehrenden Kundenanliegen kann kostengünstig in standardisierter oder automatisierter Form reagiert werden ▪ geringere Leerkosten für ungenutzte Personalkapazitäten, da in der Regel keine Nachfragespitzen zu erwarten sind

Tabelle 7: Übersicht über die Beschwerdekanäle und deren Besonderheiten

(Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Franz, R. (2011); 53ff; Mende, M. (2006), S. 374; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 116ff; Wagner, T. (2004), S. 8ff; Roner, T. A. (2008), S. 20ff.)

²³⁵ Für ausführliche Erläuterungen siehe Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 122f.

5.1.2.1.1.2 Aktive Kommunikation der Beschwerdekanäle

Die eingerichteten Beschwerdekanäle müssen im nächsten Schritt gegenüber dem Konsumenten aktiv kommuniziert werden. Dadurch soll zum einen sichergestellt werden, dass die unzufriedenen Kunden den beziehungsweise die vom Unternehmen präferierten Beschwerdewege nutzen und zum anderen, dass sich das Beschwerdeaufkommen der unzufriedenen Konsumenten erhöht.

Sowohl die Aufforderung an unzufriedene Kunden, sich beim Unternehmen zu beschweren, als auch die Angabe des bevorzugten Beschwerdekanals aus Unternehmenssicht können auf unterschiedliche Art und Weise kommuniziert werden:

- 1) Bereits vorhandene **Korrespondenz- und Kommunikationsmittel**, wie zum Beispiel Informationsbroschüren, Kataloge, Websites oder Briefformulare, können zielgerichtet zur Beschwerdestimulierung verwendet werden.
- 2) **Eigens für das Beschwerdemanagement entwickelte Kommunikationsmittel**, wie beispielsweise Meinungs- oder Visitenkarten, können innerhalb von Direktmarketingaktionen als Beilage genutzt oder in Service- und Vertriebsstellen auffällig platziert werden.

Des Weiteren sollten durch Medien mit einer hohen Informationsnutzung, wie Websites, die **Prinzipien der Beschwerdepolitik** des Unternehmens veröffentlicht werden. Um niemanden davon auszuschließen und um die Glaubwürdigkeit des Unternehmens zu unterstreichen, sollten diese Prinzipien mehrsprachig zur Verfügung stehen.

- 3) Auch durch **Massenmedien**, wie Fernseh- oder Hörfunkspots sowie Zeitungsanzeigen, kann eine aktive Beschwerdestimulierung betrieben werden. Dabei wird der Kunde dazu animiert, dem Unternehmen sein positives oder negatives Feedback zu übermitteln und die Kontaktdaten für den beziehungsweise die bevorzugten Beschwerdekanäle werden kommuniziert.
- 4) Eine weitere Möglichkeit für eine aktive Beschwerdestimulierung ist der Aufdruck der Kontaktdaten der Beschwerdeabteilung auf **der Verpackung, der Gebrauchsanweisung, oder auf Firmenfahrzeugen**.²³⁶

²³⁶ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 127ff.

5.1.2.1.2 Beschwerdeannahme

Die zwei grundlegenden Hauptaufgaben der Beschwerdeannahme sind die **Organisation des Beschwerdeeingangs** und die **Erfassung der in der Beschwerde inhärenten Informationen**.²³⁷

5.1.2.1.2.1 Organisation des Beschwerdeeingangs

Eine Beschwerde, als Erstkontakt zwischen Unternehmen und Kunde, stellt oft ein **Schlüsselerlebnis** dar, das darüber entscheidet, ob die Unzufriedenheit des Konsumenten abgebaut werden kann oder diese sogar noch erhöht wird. Das Erleben des Erstkontaktes beeinflusst für den Kunden maßgeblich seine Wahrnehmung der darauf folgenden Kontaktpunkte des Beschwerdemanagements. Aus diesem Grund sind alle Mitarbeiter, die den Erstkontakt entgegennehmen, dafür verantwortlich, dass sie dem Kunden zuhören, für eine ruhige und entspannte Atmosphäre sorgen und den geäußerten Fall sachlich klären.

Des Weiteren ist zu klären, welche Verantwortung der Mitarbeiter erhält, der den Erstkontakt einer Kundenbeschwerde durchführt. Das Prinzip des **Complaint Ownership** hat sich hierbei bewährt. Demnach wird der Mitarbeiter, der als erstes über ein Problem informiert wird, zum „**Beschwerdeeigentümer**“ und ist somit für die Beschwerdeannahme und -bearbeitung zuständig. Ob der **Complaint Owner** das Problem auch lösen kann, hängt von seinem Verantwortungsbereich sowie seinem fachlichen Kompetenzbereich ab. Außerdem wird das „Eigentum an einer Beschwerde“ auch dann übertragen, wenn die Lösung eines Problems weitere Bearbeitungsschritte nach sich zieht.

Da nicht alle Kunden ihre Beschwerden über den vom Unternehmen präferierten und kommunizierten Beschwerdekanal artikulieren, müssen klare Regelungen für den **Beschwerdeeingangsprozess** festgelegt werden, damit alle Beschwerden identifiziert und erfasst werden können. Für eine termingerechte und konsistente Beschwerdebearbeitung ist es somit unerlässlich, dass alle Beschwerden zunächst an eine **verantwortliche Stelle** weitergeleitet werden, von der aus der Beschwerdebearbeitungsprozess sowohl zeitlich als auch inhaltlich koordiniert werden kann. Dies bedingt, dass alle Mitarbeiter in der Unternehmung über die zuständige Stelle informiert sein müssen.

²³⁷ Vgl. Schewior-Popp, S. / Fischer, R. (2008), S. 243.

Abbildung 19 zeigt beispielhaft ein Flussdiagramm eines Beschwerdeeingangsprozesses für per Post artikulierte Beschwerden.²³⁸

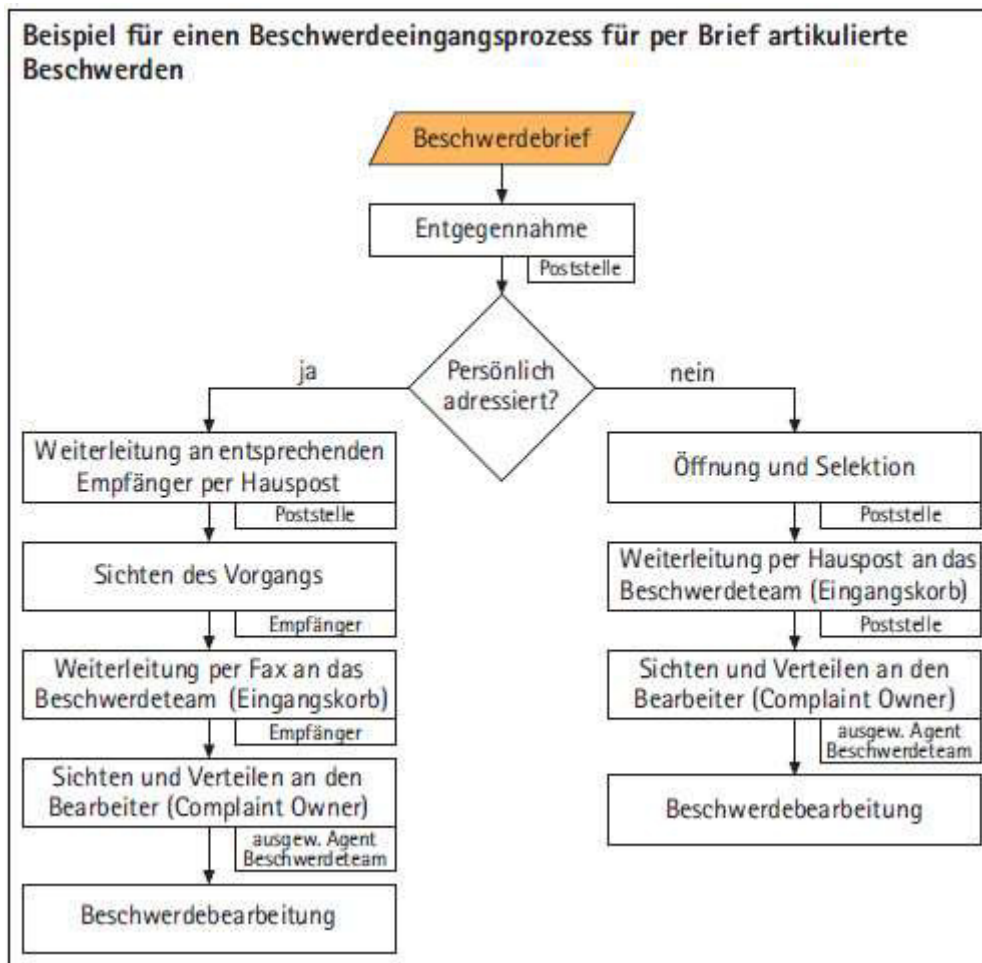


Abbildung 19: Beispiel eines Beschwerdeeingangsprozesses für per Post artikulierte Beschwerden

(Quelle: Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 144.)

5.1.2.1.2.2 Erfassung der Beschwerdeinformationen

Ebenso wie die Phase des Erstkontakts ist auch die Erfassung aller relevanten Beschwerdeinformationen ein sehr wichtiger Bestandteil der Beschwerdeannahme.

Die Erfassung der in der Beschwerde inhärenten Informationen ist dabei an die folgenden Kriterien gebunden:

²³⁸ Vgl. Seidel, A. (2007), S. 159f; Gardini, M. A. (2009), S. 425f; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 141f.

➤ **Vollständigkeit**

Von grundlegender Bedeutung ist, dass alle **relevanten Beschwerdeinformationen vollständig erfasst werden**, um eine schnelle und kundenorientierte Bearbeitung und Lösung des Problems herbeizuführen. Festzuhalten sind insbesondere Informationen über den Beschwerdeführer, das vom Kunden geschilderte Problem respektive Erlebnis, das Anlass zur Beschwerde gegeben hat, das Beschwerdeobjekt sowie Informationen über die bisher von der Unternehmung getroffenen und umgesetzten Maßnahmen.

➤ **Strukturiertheit der Erfassungskategorien**

Um eine strukturierte Aufnahme des Kundenproblems zu ermöglichen, bedarf es einer **inhaltlich-logischen Struktur**, innerhalb der die Beschwerdeinformationen erhoben werden. Durch eine solche Struktur wird sichergestellt, dass auch tatsächlich alle relevanten Informationen erfasst werden. Zusätzlich sollte gewährleistet werden, dass die Aufnahme der Beschwerdeinformationen durch Formblätter oder Softwaremasken übersichtlich gestaltet und mit allen Erfassungskriterien ausgestattet ist, sodass alle wesentlichen Informationen durch die Mitarbeiter ohne größere Unterbrechungen der **Erzählstruktur des Kunden** aufgenommen werden können.

➤ **Schnelligkeit**

Bei der Beschwerdeerfassung ist im direkten Kunden-Mitarbeiter-Kontakt zu beachten, dass die **Aufnahme der Beschwerdeinformationen zügig erfolgen** sollte. Schon allein aus Effizienzgründen ist dieser Aspekt besonders wichtig. Ein zeitaufwendiger, komplizierter und bürokratischer Beschwerdeannahmeprozess sollte unbedingt vermieden werden.²³⁹

5.1.2.1.2.2.1 Grundlegende Erfassungsinhalte

Generell kann zwischen Beschwerdeinhalts-Informationen und Beschwerdeabwicklungs-Informationen differenziert werden.²⁴⁰

²³⁹ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 145f.

²⁴⁰ Vgl. Hofbauer, G. / Schöpfel, B. (2009), S. 317.

Beschwerdeinhalts-Informationen

„**Beschwerdeinhalts-Informationen** beziehen sich auf den vom Kunden erlebten Beschwerdevorfall. Sie geben Auskunft auf die Frage: **„Bei wem ist welches Problem an welchem Objekt aufgetreten?“** Dementsprechend lassen sich die Beschwerdeinhalts-Informationen weiter grob in Beschwerdeführer-, Beschwerdeproblem- und Beschwerdeobjekt-Informationen unterteilen.“²⁴¹

In Tabelle 8 werden die Einzelmerkmale der Beschwerdeinhalts-Informationen mit Beispielen kurz dargestellt.

Beschwerdeführer-Informationen	
Identität des Beschwerdeführers	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Angaben zur Person/Organisation des Beschwerdeführers (z.B. Name des Kunden, Kundennummer oder Kundengruppenzugehörigkeit) ➤ Erreichbarkeit des Beschwerdeführers (z.B. Anschrift, Telefonnummer oder E-Mail-Adresse des Kunden) ➤ interner oder externer Kunde (z.B. Kunden, die am Markt Produkte erwerben (extern) oder Produktionsabteilung als interner Kunde der Entwicklungsabteilung eines Unternehmens)
Rolle des Beschwerdeführers im Beschwerdeprozess	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ob Beschwerde vom Beschwerdeführer selbst erlebt wurde oder er diese stellvertretend für eine andere Person vorbringt (z.B. Rechtsanwalt)
Verärgerungsgrad und Verhaltenskonsequenzen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ausmaß der Verärgerung (anhand der Formulierungen des Beschwerdeführers das Ausmaß seiner Verärgerung abschätzen (Verärgerungsskala²⁴²), um z.B. angemessen darauf reagieren oder das Risiko eines Kundenverlustes einzuschätzen zu können)

²⁴¹ Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 146.

²⁴² Für ausführliche Erläuterungen siehe Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 149.

	<p>➤ Handlungsabsicht bzw. Verhaltenskonsequenzen (anhand der Kundenäußerung dessen zukünftige Handlungsabsichten einschätzen (z.B. Anbieterwechsel oder Einschaltung eines Anwaltes), um die Verärgerung des Kunden und die grundsätzliche Behebungsdringlichkeit des Problems festzustellen)</p>
Beschwerdeproblem-Informationen	
Art des Problems	<p>➤ „exakte Erfassung des Problems, das den eigentlichen Inhalt der Beschwerde ausmacht“²⁴³ (z.B. Irrtümer, Mängel der gelieferten Leistung oder Inaktivität)²⁴⁴</p>
genaue Umstände des Beschwerdevorfalles	<p>➤ betroffene Organisationseinheit (insbesondere bei dezentral organisierten Unternehmen (z.B. Filialen oder Franchisepartner) von Bedeutung)</p> <p>➤ Zeitpunkt des Problemauftritts (z.B. für die Klärung von Gewährleistungsfragen)</p> <p>➤ spezifische Situation des Vorfalls (besonders dramatische Erlebnisse des Kunden, die durch das Problem verursacht wurden (z.B. Fahrzeugdefekt während der Urlaubsanreise) → Möglichkeit zur individuellen Reaktion des Unternehmens)</p>
Problemursache	<p>➤ Dokumentation von Angaben und/oder Vermutungen des Kunden bezüglich der Ursache des Problems → wichtige Hinweise für den späteren internen Analyseprozess</p>
Erst- oder Folgebeschwerde	<p>➤ Folgebeschwerden beziehen sich immer auf Defizite in der Beschwerdeabwicklung (z.B. Erstbeschwerde wurde nicht ernst genommen, Schuldzuweisungen an den Kunden oder zu langes Warten auf eine Lösung) → Folgebeschwerden müssen genauso ernst genommen und bearbeitet werden wie Erstbeschwerden</p>

²⁴³ Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 150.

²⁴⁴ Für ausführliche Erläuterungen siehe Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 151.

Beschwerdeobjekt-Informationen	
Produkte und/oder Dienstleistungen	➤ Spezifikation des Produktes beziehungsweise der Dienstleistungssituation durch den Kunden (z.B. unfreundliches Personal beim Einchecken, im Restaurant oder beim Zimmerservice des Hotels)
Marketingaspekte	➤ z.B. Preis der Produkte zu hoch, irreführende Werbung oder unübersichtlicher Internet-Auftritt des Unternehmens
gesellschaftspolitisches Verhalten	➤ z.B. umweltschädigende Maßnahmen, Ungleichbehandlung von Frauen oder Ausbeutung von ausländischen Erzeugern

Tabelle 8: Überblick über die Beschwerdeinhalts-Informationen mit Beispielen

(Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Bodendieck, M. (2011), S. 19; Hohn, S. (2008), S. 241; Kleinschmidt, N. (2005), S. 82; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 146ff; Roner, T. A. (2008), S. 26f.)

Beschwerdeabwicklungs-Informationen

Beschwerdeabwicklungs-Informationen beziehen sich auf die internen Prozesse des Unternehmens im Umgang mit einer Beschwerde.²⁴⁵

„Sie geben Auskunft auf die Frage: **„Auf welche Weise wurde die Beschwerde angenommen, bearbeitet und gelöst?“** Folglich ist hier zwischen Beschwerdeannahme-, Beschwerdebearbeitungs- und Beschwerdereaktions-Informationen zu differenzieren.“²⁴⁶

In Tabelle 9 werden die Einzelmerkmale der Beschwerdeabwicklungs-Informationen mit Beispielen kurz dargestellt.

Beschwerdeannahme-Informationen	
Eingangszeitpunkte	➤ z.B. Artikulationsdatum, Eingangszeitpunkt im Unternehmen oder Eingangszeitpunkt im Beschwerdemanagement → Einhaltung von Reaktionszeiten

²⁴⁵ Vgl. Kleinschmidt, N. (2005), S. 82

²⁴⁶ Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 146.

Beschwerdeweg	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dokumentation des vom Kunden genutzten Beschwerdeweges → Ableitung eines gewünschten Antwortweges sowie Überprüfung von Bekanntheit und Akzeptanz der eingerichteten Beschwerdewege
entgegennehmender Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> ➤ erster Ansprechpartner für das Beschwerdemanagement bei Unklarheiten über den Beschwerdefall
Adressat der Beschwerde	<ul style="list-style-type: none"> ➤ zur angemessenen Beantwortung sowie zur Überprüfung von Bekanntheit und Akzeptanz der eingerichteten Beschwerdewege
Beschwerdebearbeitungs-Informationen	
Bearbeitungsprozess	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dokumentation der Bearbeitungsprozesse sowie der Weiterleitung (an welche Person bzw. Stelle)
Bearbeitungsverantwortlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Festlegung von verantwortlichen Mitarbeitern für einzelne Problembereiche des Beschwerdemanagements
Bearbeitungsschritte	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dokumentation von durchgeführten und eingeleiteten Bearbeitungsschritten zur Schaffung von Transparenz über den Stand der Bearbeitung
Beschwerdereaktions-Informationen	
Aspekte mit Einfluss auf die Reaktionsentscheidung	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Erwartungshaltung des Kunden (häufig ist in der Beschwerde eine konkrete Erwartung von der gewünschten Problemlösung enthalten) ➤ Gewährleistungs- oder Kulanzfall (bei der Annahme zu differenzieren, um eine entsprechende Bearbeitungsroutine einzuleiten) ➤ Reaktionsdringlichkeit (bevorzugte Beschwerdebearbeitung und -lösung nur, wenn „massive Probleme aufgedeckt werden, die sich auf einen Großteil der Kunden negativ auswirken können“²⁴⁷ (Problemrisiko²⁴⁸) oder „wenn eine ‚gewöhnliche‘ Handhabung der Beschwerde mit

²⁴⁷ Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 159.

²⁴⁸ Für ausführliche Erläuterungen siehe Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 160.

	der Gefahr erheblicher ökonomischer Einbußen oder Imageverlusten (Kundenrisiko ²⁴⁹) verbunden ist ²⁵⁰)
Unternehmensreaktion	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zusagen an den Beschwerdeführer (z.B. zeitliche und inhaltliche Versprechen → wenn Einhaltung der Zusagen nicht möglich ist, sollte der Kunde sofort informiert werden) ➤ realisierte Problemlösungs-/Wiedergutmachungsleistung (Anlegen einer Datenbank mit der Dokumentation der Beschwerdeaktionen → konsistente und schnelle Reaktion der Mitarbeiter für andere Beschwerdefälle; eine Erfassung der Kosten jeder einzelnen Beschwerde ist außerdem sinnstiftend)

Tabelle 9: Überblick über die Beschwerdeabwicklungs-Informationen mit Beispielen
(Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Liem, L. (2010), S. 32; Kleinschmidt, N. (2005), S. 82f; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 155ff.)

5.1.2.1.2.2.2 Kategorisierung von Beschwerdeinformationen

Die Entwicklung eines Kategoriensystems für den Bereich des Beschwerdemanagements ist von großer Bedeutung, damit Beschwerdeinformationen eindeutig zu bestimmten Kategorien zugeordnet werden können.²⁵¹

„Je präziser die Kategorien die Problemstruktur aus Kundensicht abbilden und je vollständiger alle Kundenbeschwerden diesen Gruppen eindeutig zugeordnet werden können, desto transparenter und zielgerichteter sind die Informationen der Beschwerdeauswertung und des Controllings zur **kontinuierlichen Verbesserung der unternehmerischen Prozesse** einsetzbar.“²⁵²

Um dies erreichen zu können, sind folgende **Anforderungen an ein Kategorienschema** zu stellen: Handlungsorientierung, eindeutige Abgrenzbarkeit, Vollständig, Kundenorientierung und leichte Handhabbarkeit²⁵³.

²⁴⁹ Für ausführliche Erläuterungen siehe Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 160.

²⁵⁰ Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 160.

²⁵¹ Vgl. Liem, L. (2010), S. 32.

²⁵² Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 161.

²⁵³ Für ausführliche Erläuterungen siehe Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 162f.

Bei der Erstellung eines handlungsorientierten Kategoriensystems tritt besonders bei Großunternehmen, bei denen eine Fülle von unterschiedlichen Produkten und Dienstleistungen in zahlreichen Varianten angeboten werden und demnach sehr viele verschiedenartige Probleme auftreten können, die Problematik auf, dass ein **sehr umfangreicher Katalog an Kategorien** entsteht und sich eine eindeutige Zuordnung sehr komplex gestaltet. Eine **zunehmende Konkretisierung und Strukturierung der Kategorien über mehrere Ebenen** kann diesbezüglich Abhilfe schaffen. In diesem Zusammenhang kann beispielsweise eine **hierarchische Strukturierung von Kategorien** in Betracht gezogen werden, bei der exakte Ober- und Untergruppen von Merkmalen unter inhaltlich-logischen Gesichtspunkten gebildet werden. Als Beispiel dafür kann die Zuordnung von mehreren Artikeln zu einer speziellen Produktgruppe oder von bestimmten Problemen (z.B. mangelnde Kompetenz und fehlende Leistungsbereitschaft des Personals) zu einer hierarchisch höher Problemkategorie (z.B. Serviceproblem) angeführt werden.

Die Ziele einer solchen hierarchischen Kategorisierung sind zum einen die **systematische und strukturierte Erfassung** der Einzelinformationen und zum anderen die **transparente und aussagefähige Auswertung** von Beschwerden.

Ein gutes Kategorienschema ist daran erkennbar, dass bestimmte Beschwerdeinformationen, unabhängig vom zuständigen Mitarbeiter, immer den gleichen Kategorien zugeordnet werden.²⁵⁴

„Um dies sicherzustellen, kommt der Überprüfung des Kategorienschemas im Hinblick auf Überschneidungsfreiheit, Aussagefähigkeit und Reliabilität eine entscheidende Bedeutung zu.“²⁵⁵

Kann eine Beschwerde in ihrer Komplexität nicht gänzlich erfasst werden oder können Probleme keiner Kategorie zugeordnet werden, so sollte die Fallschilderung des Kunden entweder komplett dokumentiert oder, falls dies nicht möglich ist, wichtige Informationen in Stichwortform in einem freien Erfassungsfeld eingetragen werden.²⁵⁶

5.1.2.1.2.2.3 Erfassungsformen

In der folgenden Tabelle werden die unterschiedlichen Erfassungsformen, die bereits im Kapitel 4.2.2.1 erwähnt wurden, kurz beschrieben.

²⁵⁴ Vgl. Kleinschmidt, N. (2005), S. 84f; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 163ff.

²⁵⁵ Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 169.

²⁵⁶ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 172f.

unternehmerische Beschwerdeerfassung	
standardisierte Formblätter	<ul style="list-style-type: none"> ➤ hervorgehobene Erfassungskategorien mit Antwortalternativen und Hinweisen, welche Informationen erfasst werden sollen ➤ zur schnellen, vollständigen und strukturierten Erfassung im unmittelbaren Kundenkontakt (mündlicher oder telefonischer Beschwerdekanal) ➤ eine Erfassung unmittelbar nach dem Kundenkontakt ist ebenfalls denkbar, jedoch nur in Ausnahmen empfehlenswert (z.B. wenn die unmittelbare Wiederherstellung der Zufriedenheit des Kunden im Vordergrund steht) ➤ sind nicht nur auf artikulierte Beschwerden beschränkt, auch jegliche Beobachtung wahrgenommener Kundenunzufriedenheit kann damit dokumentiert werden
softwaregestützte Beschwerde-managementsysteme	<ul style="list-style-type: none"> ➤ zur systematischen Erfassung sowie Bearbeitung von telefonischen und schriftlichen Beschwerden ➤ sehr gute Erfüllung der Kriterien der Schnelligkeit, Strukturiertheit und Vollständigkeit der Erfassung von Informationen ➤ im unmittelbaren Kundenkontakt sehr effektiv ➤ eine Schulung der Mitarbeiter zur Bedienung dieser Systeme ist zwingend erforderlich ➤ kein kompletter Ersatz für manuelle Beschwerdeerfassungsformulare → z.B. wenn in Beschwerdesituation nicht auf die Software zugegriffen werden kann
kundenseitige Beschwerdeerfassung	
Meinungskarten, Touchscreens und Beschwerdeseiten im Internet	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestaltung: Textfeld zur freien Äußerung oder strukturierter Seitenaufbau mit vordefinierten Feldern ➤ es sollten nur Informationen abgefragt werden, die auch problemlos vom Kunden angegeben werden können ➤ nachvollziehbare und verständliche Formulierung von Kategorien ➤ im Internet können wichtige Kategorien, wie zum Beispiel die Niederlassung oder das Beschwerdeobjekt als Klassifizierungsmerkmal eingerichtet werden, sodass der Kunde aus einer Liste das betreffen-

	de Produkt und die Niederlassung auswählen kann → leichtere Bedienung für den Kunden und konsistente Erfassung
--	---

Tabelle 10: Überblick über die Erfassungsformen

(Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Gardini, M. A. (2009), S. 426f; Huber, J. (2009), S. 17; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 173ff; Hofbauer, G. / Schöpfel, B. (2009), S. 317.)

5.1.2.1.3 Beschwerdebearbeitung

Die Beschwerdebearbeitung ist, neben dem Beschwerdeergebnis, von großer Bedeutung für die Erreichung einer hohen Beschwerdezufriedenheit. Da in sehr vielen Unternehmen keine klaren Kompetenzzuweisungen, Prozessverantwortlichen und Ablaufregeln existieren, liegen hier große Chancen, sich von der Konkurrenz abzuheben.²⁵⁷

Bei der Beschwerdebearbeitung „steht die Frage: **„Wer macht was bis wann in welcher Reihenfolge?“**“²⁵⁸ im Mittelpunkt.

Demzufolge wird zuerst ein Beschwerdebearbeitungsprozess definiert und gestaltet.

5.1.2.1.3.1 Beschwerdebearbeitungsprozess

Der Beschwerdebearbeitungsprozess wird durch **Input** in Form von eingehenden Beschwerden mit darin enthaltenen Informationen in Gang gesetzt.

Der Empfänger des **Outputs** ist zum einen der Beschwerdeführer selbst, der eine Problemlösung respektive die Wiedergutmachungsleistung erhält, wodurch seine Kundenzufriedenheit wiederhergestellt werden soll, und zum anderen das Unternehmen, bei dem die Beschwerde eingeht, das Informationen erhält, mit deren Hilfe Verbesserungspotentiale aufgedeckt werden können.

Die **Wertschöpfung** des Prozesses liegt in der Wiederherstellung beziehungsweise Erhöhung der Kundenzufriedenheit, wodurch der Konsument den Nutzen der Geschäftsbeziehung als höher ansieht und Kundenbindung entstehen kann, die wiederum zu Handlungen mit einem wertschöpfenden Charakter führt. Der Wert der gewonnenen Informationen, die für kontinu-

²⁵⁷ Vgl. Roner, T. A. (2008), S. 29; Kleinschmidt, N. (2005), S. 85.

²⁵⁸ Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 181.

ierliche unternehmerische Verbesserungsprozesse genutzt werden können, ist ebenfalls zu berücksichtigen.

Ein **systematisches Prozessmanagement** sollte dafür Sorge tragen, dass:

- Bearbeitungsprozesse identifiziert und in ihrem Ablauf definiert,
- Prozessverantwortlichkeiten festgelegt,
- Bearbeitungstermine fixiert und
- Bearbeitungsprozesse kontrolliert werden sowie
- die interne Kommunikation zwischen verschiedenen Stellen sichergestellt und
- alles in einer Historie dokumentiert wird.²⁵⁹

Jede einzelne Beschwerde löst im Unternehmen einen Bearbeitungsprozess aus. Da Beschwerden in ihrer Art sehr unterschiedlich sein können (z.B. bezüglich dem betroffenen Produkt und/oder der betroffenen Dienstleistung, der Reaktionsdringlichkeit, der Problemart oder der Frage, ob es eine Erst- oder Folgebeschwerde oder ein Gewährleistungs- oder Kulanzfall ist), variieren auch die Anforderungen, die an den Bearbeitungsprozess gestellt werden.²⁶⁰

„Es ist somit festzulegen, welche grundlegenden Bearbeitungsprozesse überhaupt zu unterscheiden sind und welche situativen Bedingungen (z.B. Probleme) als gleich bzw. so ähnlich anzusehen sind, dass eine einheitliche Prozessdefinition erfolgen kann.“²⁶¹

Es können **drei Hauptprozesse der Beschwerdebearbeitung** differenziert werden. Dabei wird unterschieden, ob die für die Beschwerdebearbeitung zuständige Abteilung die Beschwerde allein oder nur mit der Hilfe anderer Organisationseinheiten bearbeiten kann.

Beim **Alleinbearbeitungsprozess** benötigt die bearbeitende Abteilung keine Unterstützung von anderen Organisationseinheiten.

Beim **Einbeziehungsprozess** muss die bearbeitende Abteilung zur vollständigen Falllösung auf die Fachkompetenz von anderen Organisationseinheiten zurückgreifen (z.B. Klärung einer Rechtssituation). Der Abschluss der Beschwerde erfolgt jedoch wieder durch die ursprüngliche Abteilung.

Beim **Abgabeprozess** ist es notwendig, dass der Beschwerdefall komplett einer anderen Organisationseinheit übergeben wird, wodurch sich auch der „Complaint Owner“ ändert und der Abschluss der Beschwerde in der Regel nicht mehr von der ursprünglichen Abteilung durchgeführt wird.

²⁵⁹ Vgl. Kleinschmidt, N. (2005), S. 85f; Roner, T. A. (2008), S. 29; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 181f.

²⁶⁰ Vgl. Roner, T. A. (2008), S. 29; Kleinschmidt, N. (2005), S. 86; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 184.

²⁶¹ Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 184.

Klassische Einbeziehungs- und Abgabeprozesse sind beispielsweise Gewährleistungsfälle, da normalerweise das Anliegen rechtlich geprüft werden muss. Die Prüfnotwendigkeit sollte jedoch von der Kostenhöhe des jeweiligen Falles abhängig gemacht werden.

Nachdem die Prozesse kategorisiert wurden, sollten eine schriftliche Konkretisierung sowie eine Visualisierung, zum Beispiel durch ein Flussdiagramm, erfolgen, damit für jeden Mitarbeiter ersichtlich²⁶² „ist, in welchem Fall welcher Prozess zum Tragen kommt“²⁶³.

5.1.2.1.3.2 Verantwortlichkeiten während der Beschwerdebearbeitung

In nächsten Schritt werden die Verantwortlichkeiten während der Beschwerdebearbeitung festgelegt. Dabei können die folgenden **drei Verantwortungsebenen** unterschieden werden:²⁶⁴

- „Auf der Ebene des gesamten Beschwerdemanagementprozesses: der **Process Owner**.
- Auf der Ebene der Einzelfallbearbeitung: der **Complaint Owner**.
- Auf der Ebene von Einzelphasen der Beschwerdebearbeitung: der **Task Owner**.“²⁶⁵

Der **Process Owner** gehört üblicherweise der obersten Führungsebene des Unternehmens an und steuert organisationsübergreifend die Qualität des gesamten Prozesses der Beschwerdebearbeitung. Er hat²⁶⁶ „umfassende Verantwortung und Rechenschaftspflicht für die im Beschwerdemanagement anfallenden Prozesse“²⁶⁷ und delegiert die Verantwortung für die Teilprozesse an die Complaint Owner. Der verantwortliche Entscheidungsträger für den Bereich Kundenbetreuung oder Beschwerdemanagement ist in der Regel der Process Owner.

Der **Complaint Owner** ist diejenige Person im Unternehmen, die als erstes mit einem Kundenproblem konfrontiert wird und demnach für die Annahme und die Weiterbearbeitung beziehungsweise Weiterleitung der Beschwerde zuständig ist. Außerdem hat sie damit das Eigentum an der Beschwerde und ist für die Koordination und Abwicklung des gesamten Prozesses der Beschwerdebearbeitung verantwortlich.

²⁶² Vgl. Kleinschmidt, N. (2005), S. 86; Roner, T. A. (2008), S. 29f; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 184ff.

²⁶³ Roner, T. A. (2008), S. 30.

²⁶⁴ Vgl. Roner, T. A. (2008), S. 30.

²⁶⁵ Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 199.

²⁶⁶ Vgl. Roner, T. A. (2008), S. 30.

²⁶⁷ Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 199.

Der **Task Owner** erledigt Einzelaufgaben innerhalb der Beschwerdebearbeitung wie beispielsweise eine Fallprüfung oder die Erstellung von Zwischenbescheiden. Er hat zeitliche Vorgaben, explizite Handlungsanweisungen sowie einen klar geregelten Verantwortungsbereich.²⁶⁸

5.1.2.1.3.3 Festlegung von Bearbeitungsterminen

„Empirische Studien belegen, dass die Geschwindigkeit, mit der Unternehmen auf eine Beschwerde reagieren, **signifikant** die Zufriedenheit des Kunden mit dem Beschwerdemanagement beeinflusst.“²⁶⁹

Ein aktives Beschwerdemanagement ist demnach auch gleichzeitig immer ein Terminmanagement. Auch wenn ein Kundenproblem nicht sofort gelöst werden kann, muss unverzüglich nach Eingang der Beschwerde der Kontakt zum unzufriedenen Kunden gesucht werden, um klare Termine zu übermitteln. Ebenso müssen terminliche Überschreitungen dem Kunden sofort mitgeteilt werden.

In der **Terminplanung** müssen sowohl die Durchlaufzeiten, welche den externen Kunden betreffen, als auch Durchlaufzeiten, die unternehmensintern für einzelne Bearbeitungsphasen gelten, durch klare zeitliche Vorgaben festgelegt werden.

Die Zeit vom Eingang der Beschwerde bis zur endgültigen Problemlösung wird als Durchlaufzeit bezeichnet. Sie umfasst die Bearbeitungs-, Liege- und Transportzeit. Diese Zeiten müssen vom Management des Unternehmens ermittelt und auf Optimierungspotentiale überprüft werden, denn je schneller eine Problemlösung herbeigeführt wird, desto zufriedener ist in der Regel der Beschwerdeführer.²⁷⁰

5.1.2.1.3.4 Überwachung der Beschwerdebearbeitung

Um eine termingerechte Abwicklung der Beschwerden gemäß den gesetzten Standards sicherzustellen und auf zeitliche Abweichungen aufmerksam zu machen, sollte ein **mitarbeiterbezogenes Mahnsystem** sowie ein damit verbundenes **hierarchieübergreifendes Eskalationssystem** im Unternehmen implementiert werden.

²⁶⁸ Vgl. Kleinschmidt, N. (2005), S. 86f; Roner, T. A. (2008), S. 30f; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 198ff.

²⁶⁹ Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 201.

²⁷⁰ Vgl. Roner, T. A. (2008), S. 31; Kleinschmidt, N. (2005), S. 87f.

Das mitarbeiterbezogene Mahnsystem sollte mit Hilfe eines softwaregestützten Beschwerdemanagementsystems den Mitarbeiter automatisch informieren, falls dieser eine fixierte Terminvorgabe innerhalb der Beschwerdebearbeitung überschritten hat.

Erfolgt keine Reaktion von Seiten des Mitarbeiters in Bezug auf die Mahnung, so sollte der Beschwerdefall vom softwaregestützten Beschwerdemanagementsystem, innerhalb eines festgelegten Zeitraumes, direkt an einen Mitarbeiter einer höheren beziehungsweise der übergeordneten Hierarchiestufe übertragen werden. Diese Aufgabenübertragung kann dabei innerhalb mehrerer Eskalationsstufen bis zum Geschäftsführer erfolgen.

Durch ein derartig eingerichtetes Eskalationssystem kann das Unternehmen drei Ziele verfolgen:

- Die Mitarbeiter stehen unter direktem Druck, die zeitlichen und inhaltlichen Leistungsversprechen zu erfüllen. Dies wiederum führt zu einer gesteigerten Disziplin bei der Bearbeitung von Beschwerden.
- Durch die Weiterleitung der Beschwerdefälle an den Vorgesetzten wird auch dieser unter einen gewissen Druck gesetzt, denn die mehrfache Nichteinhaltung von Terminvorgaben ist ein Indiz für Prozessmängel. Demnach gilt es an dieser Stelle Optimierungs- und Korrekturmaßnahmen in die Wege zu leiten.
- Auch der Geschäftsführer wird mit Kundenproblemen konfrontiert und muss sich mit der Thematik aktiv auseinandersetzen. Dies kann zu einer Problemsensibilisierung des Topmanagements führen.²⁷¹

5.1.2.1.3.5 Dokumentation der Beschwerdebearbeitung

Um sowohl für die Mitarbeiter als auch den Beschwerdeführer Transparenz über die eingeleiteten und durchgeführten Maßnahmen zu schaffen, müssen die Bearbeitungsschritte sowie deren Ergebnisse individuell für jeden Beschwerdefall im Rahmen einer **Historie** dokumentiert werden. Dadurch werden Doppel- und Fehlarbeiten vermieden und Klarheit erzeugt.

Die folgenden **Informationen** sollten chronologisch für jeden einzelnen Beschwerdefall dokumentiert werden:²⁷²

- **„Datum/Uhrzeit**, zu dem/der die Aktivität gemäß den definierten Zeitstandards **abgeschlossen sein soll**.

²⁷¹ Vgl. Kleinschmidt, N. (2005), S. 88f; Roner, T. A. (2008), S. 31; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 205ff.

²⁷² Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 212f.

- **Datum/Uhrzeit**, zu dem/der die Aktivität gemäß den definierten Zeitstandards tatsächlich **abgeschlossen worden ist**.
- **Über-/Unterschreitung** der zeitlichen Vorgaben.
- **Verantwortlicher Mitarbeiter** (Task Owner).
- Jeweiliges **Bearbeitungsergebnis** (z.B. versandter Zwischenbescheid oder Ergebnis einer Beurteilung des Falls unter juristischen Aspekten).
- **Bearbeitungsstatus** der Aktivität (noch nicht in Bearbeitung, in Bearbeitung, erledigt).
- **Reaktionsform** auf die Beschwerde sowie deren **fallindividuelle Lösung**.²⁷³

5.1.2.1.4 Beschwerdereaktion

Alle Aktivitäten, die **der Kunde während der Beschwerdeabwicklung wahrnimmt** und sich demnach direkt auf seine Beschwerdezufriedenheit auswirken, sind dem Prozess der Beschwerdereaktion zuzuordnen.

Zu diesem Teilbereich gehören der generelle Umgang mit Beschwerdeführern, die Problemlösungs- beziehungsweise Wiedergutmachungsleistung sowie die gesamte inhaltliche und zeitliche Gestaltung der Kommunikation mit dem Konsumenten während der Beschwerdebearbeitung.²⁷⁴

Wie bereits mehrfach erwähnt, stellt der Erstkontakt zwischen Mitarbeiter und Beschwerdeführer ein Schlüsselerlebnis dar, das die Beschwerdezufriedenheit des Konsumenten maßgeblich beeinflusst. Das **Verhalten des Mitarbeiters** ist in dieser Phase die Determinante, die über Zufriedenheit oder Unzufriedenheit des Beschwerdeführers entscheidet. Aus diesem Grund gilt es, **Verhaltensregeln für Mitarbeiter** aufstellen, damit der Kunde nicht noch mehr verärgert wird und die Beschwerde professionell bearbeitet werden kann.²⁷⁵

²⁷³ Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 213f.

²⁷⁴ Vgl. Kleinschmidt, N. (2005), S. 89; Roner, T. A. (2008), S. 32; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 217.

²⁷⁵ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 217.

5.1.2.1.4.1 Fehlerhafte Reaktionen auf Kundenbeschwerden

Im persönlichen Erstkontakt (mündlich oder telefonisch) gibt es eine Reihe von Antworten, seitens der Mitarbeiter, die dazu führen können, dass der Beschwerdeführer noch unzufriedener respektive verärgelter wird, wodurch die Chance auf eine zufriedenstellende Lösung des Beschwerdefalls erheblich sinkt. Am häufigsten wird diesbezüglich entweder die Schuld beim Kunden oder bei einer anderen Abteilung des Unternehmens gesucht.

Typische Negativ-Beispiele für Mitarbeiteräußerungen sind: „Das kann ich mir doch gar nicht vorstellen.“, „Ich bin dafür nicht zuständig.“ oder „Ich kann Ihr Anliegen leider nicht bearbeiten, da der zuständige Kollege im Urlaub ist.“.

Auch bei der schriftlichen Beantwortung einer Beschwerde sollte darauf geachtet werden, dass dem Kunden nicht die Schuld gegeben wird und, dass die Bereitschaft signalisiert wird, auf die individuellen Probleme und Forderungen des Kunden einzugehen.²⁷⁶

5.1.2.1.4.2 Professioneller Umgang mit Kundenbeschwerden

Damit die bereits beschriebenen Fehler vermieden werden können, müssen alle Mitarbeiter über die Wirkung dieser Formulierungen aufgeklärt und angemessene Antwortalternativen aufgestellt werden.

Vor allem für persönlich vorgebrachte Beschwerden, aber zum Großteil auch für schriftliche und elektronische Beschwerden, sollten die folgenden Leitlinien beziehungsweise Verhaltensregeln eingehalten werden:

- Der Kunde sollte freundlich angesprochen beziehungsweise begrüßt werden. Sowohl der Name des Mitarbeiters als auch der Firmenname müssen für den Beschwerdeführer transparent sein.
- Der Konsument darf bei seinen Ausführungen nicht unterbrochen werden. Außerdem sollte ihm die Möglichkeit gegeben werden, „Dampf abzulassen“. Auf Gegenbehauptungen oder Belehrungen sollte stets verzichtet werden.
- Ungehaltene Äußerungen des Beschwerdeführers über Produkt- und/oder Servicemängel sollten vom Mitarbeiter nicht persönlich genommen und sachlich beantwortet werden. Auf provozierende Äußerungen des Kunden sollte nicht reagiert werden.

²⁷⁶ Vgl. Kleinschmidt, N. (2005), S. 89f; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 218ff.

- Der Mitarbeiter sollte aufmerksam zuhören, Betroffenheit sowie Handlungsbereitschaft signalisieren und das Wesentliche erfassen und gegebenenfalls notieren.
- Eine Wiederholung der grundlegenden Inhalte der Beschwerde sollte durch den Mitarbeiter erfolgen, um dem Kunden zu zeigen, dass Interesse für sein Anliegen besteht. Zusätzlich sind Bemerkungen, wie zum Beispiel „Ich verstehe.“, ein Zeichen für den Kunden, dass der Mitarbeiter aktiv zuhört.
- Höfliche und beruhigende Formulierungen sollten gewählt werden, um die Situation zu entspannen.
- Es wird außerdem empfohlen, dass der Mitarbeiter sich auf das Gespräch konzentriert und sicherstellt, dass er nicht gestört oder unterbrochen wird.
- Aussagen müssen stets fachlich korrekt, jedoch für den Kunden verständlich formuliert werden.
- Dem Kunden sollte für seine Beschwerde gedankt und eine Entschuldigung sollte vorgebracht werden.
- Eine Diskussion mit dem Beschwerdeführer über Alternativen zur Problemlösung sollte außerdem erfolgen.
- Terminvereinbarungen und deren Einhaltung sind außerdem ein wichtiger Aspekt des professionellen Umgangs mit Kundenbeschwerden.²⁷⁷

5.1.2.1.4.3 Lösungsmöglichkeiten für Beschwerdefälle

Grundsätzlich können drei Arten von Lösungsmöglichkeiten unterschieden werden:

- finanzielle,
- materielle und
- immaterielle Lösungsmöglichkeiten.²⁷⁸

Die nachfolgende Abbildung visualisiert die drei Lösungsmöglichkeiten mit ihren Reaktionsformen.

²⁷⁷ Vgl. Roner, T. A. (2008), S. 33ff; Kleinschmidt, N. (2005), S. 90f; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 220ff.

²⁷⁸ Vgl. Kleinschmidt, N. (2005), S. 92.



Abbildung 20: Reaktionsformen für die Problemlösung beziehungsweise

Wiedergutmachung von Kundenbeschwerden

(Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 238.)

Die Entscheidung, welche der Lösungsmöglichkeiten bei einer Beschwerde gewählt wird, sollte sowohl **kunden- als auch problemgerecht** getroffen werden und nicht ausschließlich auf den gesetzlichen Bestimmungen des Bürgerlichen Gesetzbuches basieren. Aber auch **Kostenüberlegungen** spielen eine wichtige Rolle, so bieten sich Umtausch und Geldrückgabe besonders bei geringwertigen Verbrauchsgütern an, da hierbei eine Einzelfallprüfung zu aufwendig wäre. Grundsätzlich sollten Einzelfallüberprüfungen nur auf die wenigen kostenintensiven Fälle beschränkt werden, da sonst unnötige Zusatzkosten²⁷⁹ entstehen.

Des Weiteren sollte auch der gute Wille des Unternehmens zum Tragen kommen, was impliziert, dass auch Kulanzmaßnahmen umgesetzt werden.

Ein weiterer Aspekt, der Beachtung finden sollte, ist, dass nicht alle Lösungsmöglichkeiten in allen Beschwerdefällen anwendbar sind. Bei Dienstleistungen beispielsweise können die Reaktionsformen Umtausch und Reparatur nicht gewählt werden, stattdessen sollte ein Geschenk, als Form der Wiedergutmachung, angeboten werden. Auf jeden Fall sollte ergänzend zu einer finanziellen oder materiellen Lösung auch immer eine immaterielle Lösung erfolgen, wie zum Beispiel eine Entschuldigung beim Beschwerdeführer, da dies zur Erhöhung der Beschwerdezufriedenheit beiträgt.

Zusätzlich zu beachten ist, dass neben dem Wert der materiellen oder finanziellen Lösung auch die Art und Weise der Beschwerdereaktion einen erheblichen Anteil an der Erreichung einer hohen Beschwerdezufriedenheit besitzt. Hierbei kann auf die Verhaltensregeln aus Punkt 5.1.2.1.4.2 verwiesen werden.

²⁷⁹ Für ausführliche Erläuterungen siehe Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 243ff.

Die Wahl der Reaktionsform kann auch auf Basis des Kundenwertes getroffen werden. Hierbei sollte beachtet werden, dass die Kosten der Pflege der Geschäftsbeziehung durch den Erfolgsbeitrag des Konsumenten aufgewogen werden müssen.

Die Kunden mit den höchsten Erfolgsbeiträgen können im Rahmen der Beschwerdereaktion eine besondere Behandlung erfahren, zum Beispiel in Form einer schnelleren Bearbeitungsdauer oder durch höherwertige Wiedergutmachungsleistungen. Bewertungskriterien für die Wertigkeit einer Kundenbeziehung sind diesbezüglich „Kundenumsätze und -deckungsbeiträge sowie der Customer Lifetime Value“^{280, 281, 282}.

5.1.2.1.4.4 Kommunikation mit dem Beschwerdeführer während der Beschwerdebearbeitung

Falls eine Beschwerde nicht sofort gelöst werden kann, sollte unmittelbar nach deren Erhalt eine Empfangsbestätigung an den Beschwerdeführer verschickt werden. Die Bestätigung des Empfangs der Beschwerde sollte sowohl bei schriftlichen als auch bei mündlichen und telefonischen Beschwerden, bei denen eine Weiterleitung der Beschwerde erfolgen muss, stattfinden.²⁸³

Eine **Empfangsbestätigung** sollte folgende Informationen enthalten:

- „den **Dank** für die Beschwerde,
- den **Zeitpunkt des Eingangs** der Beschwerde im Unternehmen,
- eine **Zusammenfassung des Kundenproblems**,
- ein ehrliches und aufrichtiges **Bedauern** über die vom Kunden erlebten Unannehmlichkeiten,
- die eingeleiteten **Maßnahmen** sowie
- ein **voraussichtlicher Erledigungstermin** bzw., falls dies nicht möglich ist, ein Datum (Tag oder Kalenderwoche), bis zu dem der Kunde über seinen Fall **wieder informiert wird**.“²⁸⁴

²⁸⁰ Für ausführliche Erläuterungen siehe Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 253ff.

²⁸¹ Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 252.

²⁸² Vgl. Roner, T. A. (2008), S. 32f; Kleinschmidt, N. (2005), S. 92; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 238ff.

²⁸³ Vgl. Roner, T. A. (2008), S. 35; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 260f.

²⁸⁴ Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 261.

Dem Konsumenten wird durch die Bestätigung des Eingangs seiner Beschwerde die **Sicherheit gegeben**, dass sein Problem verstanden respektive ernst genommen und an die zuständige Stelle weitergeleitet wurde.²⁸⁵

Wenn innerhalb der Beschwerdebearbeitung klar wird, dass Abweichungen zu den in der Empfangsbestätigung gemachten Versprechen, wie beispielsweise vorgeschlagene Problemlösungsmaßnahmen oder fixierte Termine, auftreten werden, dann sollte ein **Zwischenbescheid** versendet werden. Damit wird dem Kunden gezeigt, dass seine Beschwerde ernst genommen und nicht vernachlässigt wird beziehungsweise in Vergessenheit gerät. Zusätzlich wird dadurch Transparenz über den aktuellen Stand der Beschwerdebearbeitung geschaffen.²⁸⁶

Durch die abschließende Antwort wird dem Beschwerdeführer die Problemlösung mitgeteilt und, dass der Beschwerdefall **endgültig abgeschlossen** ist.²⁸⁷

Folgende Punkte sollte die Beschwerdeantwort enthalten:

- „den **Dank** für die Beschwerde,
- eine nochmalige **kurze Zusammenfassung** des Problems,
- den **Ausdruck des Bedauerns** für die vom Kunden erlittene Beeinträchtigung,
- das **Ergebnis** der Problemanalyse,
- den **Lösungsvorschlag** und
- - bei kundengerechter Problemlösung - die Bitte, auch zukünftig dem Unternehmen das **Vertrauen zu schenken**.“²⁸⁸

Falls die Problemlösung aus der Sicht des Beschwerdeführers nicht kundengerecht abgeschlossen werden konnte, ist es empfehlenswert, ihn, zusätzlich zur schriftlichen abschließenden Antwort, persönlich oder telefonisch zu kontaktieren, um die Gründe dafür zu erläutern. Dadurch soll noch einmal der gute Wille der Unternehmung zum Ausdruck gebracht werden. Des Weiteren sollten, im Sinne eines aktiven Beschwerdemanagements, alle Maßnahmen der Beschwerdereaktion von Unternehmensseite ausgehen, ohne dass der Kunde weitere Kontaktversuche unternehmen muss.²⁸⁹

²⁸⁵ Vgl. Roner, T. A. (2008), S. 35; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 261.

²⁸⁶ Vgl. Stauss, B. (2011), S. 460; Roner, T. A. (2008), S. 36; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 262f.

²⁸⁷ Vgl. Roner, T. A. (2008), S. 36.

²⁸⁸ Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 263.

²⁸⁹ Vgl. Becker, A. (2013), S. 17f; Roner, T. A. (2008), S. 36f.

Durch eine, an den direkten Beschwerdemanagementprozess anschließende, **Nachfolgebefragung** kann in Erfahrung gebracht werden, ob die Beschwerdereaktion zur erwünschten Beschwerdezufriedenheit des Konsumenten geführt hat.

Das Ziel hinter diesen Follow up-Befragungen ist es, festzustellen, ob²⁹⁰ „eine Beschwerde tatsächlich zur **individuellen Zufriedenheit des Kunden** abgeschlossen und die **Geschäftsbeziehung wirklich stabilisiert** wurde. Insofern hat die **Befragung in unmittelbarem zeitlichem Bezug zur Beschwerdereaktion** zu erfolgen und besitzt eine **direkte kundenbindende Wirkung**, da das Unternehmen damit echtes Interesse an der Kundenbeziehung demonstriert.“²⁹¹

5.1.2.2 Indirekter Beschwerdemanagementprozess

5.1.2.2.1 Beschwerdeauswertung

Die Beschwerdeauswertung ist der erste Teilbereich des indirekten Beschwerdemanagementprozesses. Die Aufgabenerfüllung erfolgt hierbei in der Regel **ohne direkten Kundenkontakt**. Das Ziel dabei ist, dass alle Informationen, die in Kundenbeschwerden enthalten sind, systematisch analysiert und auf Verbesserungspotenziale für das Unternehmen überprüft werden.

Eine regelmäßig durchgeführte und präzise Beschwerdeauswertung kann dazu führen, dass Probleme schnell erkannt und beseitigt werden können. Außerdem kann dadurch eine wirksame Prävention von zukünftigen Problemen erreicht und die Basis für interne Verbesserungsprozesse geschaffen werden.

Grundsätzlich wird zwischen der **quantitativen** und der **qualitativen Beschwerdeauswertung** differenziert.²⁹²

²⁹⁰ Vgl. Roner, T. A. (2008), S. 37f; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 264.

²⁹¹ Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 264.

²⁹² Vgl. Kleinschmidt, N. (2005), S. 92f; Roner, T. A. (2008), S. 40; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 269.

5.1.2.2.1.1 Quantitative Beschwerdeauswertung

Die Hauptaufgaben der **quantitativen Beschwerdeauswertung** bestehen aus der Überwachung des Umfangs und der Verteilung des Aufkommens an Beschwerden sowie aus der Gewichtung der von den Konsumenten wahrgenommenen Probleme.²⁹³

„Für die effektive Nutzung der in den Beschwerden enthaltenen Hinweise auf betriebliche Schwächen und marktliche Chancen ist es unerlässlich, das gesamte Beschwerdeaufkommen mengenmäßig im Hinblick auf wichtige Merkmale zu analysieren.“²⁹⁴

Anwendung finden zum einen **univariate Auswertungsverfahren**, wie zum Beispiel die Häufigkeitsverteilung, und zum anderen **bivariate Auswertungsverfahren**, wie beispielsweise die Kreuztabellierung.

Des Weiteren existiert noch ein spezielles Instrument der quantitativen Beschwerdeauswertung - die **Frequenz-Relevanz-Analyse von Beschwerden (FRAB)**.²⁹⁵

Bei der **Häufigkeitsverteilung**, als Beispiel der univariaten Auswertungsverfahren, wird die quantitative Verteilung des gesamten Beschwerdeaufkommens auf verschiedene Kategorien der Beschwerdeinformationen analysiert. Das Ziel dahinter ist, einen Überblick darüber zu erhalten, wie sich die Anzahl der Beschwerden innerhalb eines Erfassungskriteriums (z.B. Beschwerdeobjekt oder Art des Problems) über dessen Ausprägungen (z.B. Produkte, Marketingaspekte oder einzelne Problemkategorien) verteilt.

Ein **Histogramm** bietet eine gute Möglichkeit, um sich einen ersten und vor allem schnellen Überblick über die einzelnen Häufigkeitsverteilungen des gesamten Beschwerdeaufkommens zu verschaffen. In einer solchen graphischen Darstellung werden die einzelnen Kriterienmerkmale (z.B. Problemarten) mit ihrer jeweiligen relativen oder absoluten Beschwerdehäufigkeit dargestellt. Die Verteilung von Beschwerden auf bestimmte ausgewählte Zeiträume kann ebenfalls durch ein Histogramm erfolgen.²⁹⁶

Die **Kreuztabellierung**, als Beispiel der bivariaten Auswertungsverfahren, geht einen Schritt weiter. Hierbei wird geprüft, welcher Zusammenhang zwischen den Merkmalsausprägungen zweier Kriterien besteht. In einer Matrix, der Kreuztabelle, werden die absoluten oder relativen Häufigkeiten bestimmt, mit der jede Kombination der Merkmalsausprägungen der zwei

²⁹³ Vgl. Mende, M. (2006), S. 23; Friedrich, D. / Schmid, Ch. (2010), S. 15.

²⁹⁴ Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 269.

²⁹⁵ Vgl. Becker, A. (2013), S. 18; Kleinschmidt, N. (2005), S. 93; Roner, T. A. (2008), S. 40f; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 269.

²⁹⁶ Vgl. Kleinschmidt, N. (2005), S. 93; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 270ff, 281f.

Kriterien vorkommt. Außerdem ist zu beachten, dass nur Kriterien miteinander kombiniert werden sollten, zwischen denen auch ein logischer Zusammenhang bestehen kann. Das Ziel der Kreuztabellierung ist, herauszufinden in welchem Zusammenhang einzelne Merkmalsausprägungen von zwei kombinierten Beschwerdekriterien stehen. Zum Beispiel kann herausgefunden werden, bei welchem Automodell einer Reihe die meisten Fehler in der Elektronik auftreten.²⁹⁷

Die **Frequenz-Relevanz-Analyse von Beschwerden (FRAB)** beruht auf der Überlegung, dass häufig auftretende und für den Kunden besonders ärgerliche Probleme einer besonders dringlichen Behandlung durch das Management bedürfen. Demnach sind zwei wichtige Informationen zu erheben: Auf der einen Seite werden Daten über die **Frequenz des Problemauftritts** und auf der anderen Seite über die **Relevanz des Problems aus Kundensicht** benötigt.

Die Frequenz des Problemauftritts kann durch die bereits beschriebene Häufigkeitsauswertung eindeutig und objektiv bestimmt werden.

Die Relevanz des Problems aus Sicht der Kunden hingegen, muss jedoch durch einen Wert in einer Relevanzskala ausgedrückt werden. Um diesen Wert zu erhalten, gibt es verschiedene Möglichkeiten.

Zum Beispiel kann die Bewertung des Grades der Verärgerung des Kunden durch einen Mitarbeiter erfolgen. Die Grundlage dafür sind die Äußerungen und artikulierten Handlungskonsequenzen des Kunden im Beschwerdekontakt. Jedoch ist eine solche Fremdbewertung aufgrund zahlreicher Parameter als sehr subjektiv anzusehen.

Eine andere Möglichkeit besteht darin, den Kunden nach Abschluss des Beschwerdeverfahrens innerhalb eines **Follow up-Interviews** bezüglich seiner Verärgerung und seinen bereits gezogenen respektive beabsichtigten Handlungskonsequenzen zu befragen.

Multipliziert man die Häufigkeit, mit der ein Problem aufgetreten ist, mit dem erhobenen Relevanzwert des Problems aus Kundensicht, so erhält man den sogenannten problembezogenen Relevanzwert. Berechnet man danach den prozentualen Anteil des problembezogenen Relevanzwertes zur Gesamtsumme aller Relevanzwerte, ergibt das den **Problemwertindex**.

Je höher der Problemwertindex ist, desto dringlicher ist der unternehmerische Handlungsbedarf in Bezug auf eine systematische Ursachenanalyse und die Realisierung von Problembehebungsmaßnahmen.

²⁹⁷ Vgl. Böhm, E. (2012), S. 19; Kleinschmidt, N. (2005), S. 93; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 276ff.

Im Rahmen der **problembezogenen Marktschadensrechnung** multipliziert man den Problemwertindex mit dem durchschnittlichen Umsatz aller betroffenen Kunden und erhält somit den problembezogenen Marktschaden, der²⁹⁸ „den aus den jeweiligen Problemen resultierenden ökonomischen Schaden für das Unternehmen“²⁹⁹ angibt.

5.1.2.2.1.2 Qualitative Beschwerdeauswertung

Im Mittelpunkt der qualitativen Beschwerdeauswertung steht die **sorgfältige Interpretation** der Ergebnisse, die aus der quantitativen Auswertung der Beschwerden gewonnen wurden. Das ist notwendig, da die Ergebnisse der quantitativen Beschwerdeanalyse zwar interne Schwachstellen des Unternehmens aufgedeckt haben, jedoch im Normalfall keine expliziten Hinweise auf die problem erzeugenden Ursachen liefern können.

Eine **systematische Ursachenanalyse** unter der Verwendung spezieller Instrumente stellt den Ausgangspunkt dar, um Maßnahmen zur **kontinuierlichen Verbesserung unternehmerischer Prozesse** entwickeln und umsetzen zu können.

Das **Ursache-Wirkungs-Diagramm** (auch Fischgräten- oder Ishikawa-Diagramm) hat sich als geeignetes Instrument der qualitativen Beschwerdeauswertung erwiesen. Bei diesem Verfahren werden für jeweils klar definierte Probleme (= Wirkung) alle erdenkbaren Einflussgrößen (= Ursachen) eruiert. Mittels Brainstorming werden den Ursachen Detailursachen zugeordnet. Durch eine exakte Untersuchung der Detailursachen kann herausgefunden werden, ob diese **tatsächlich für den Auftritt des Problems verantwortlich** sind respektive waren. Eine systematische Abarbeitung aller potenziellen Detailursachen kann demnach dazu führen, dass schließlich die wahre Ursache für den Problemauftritt identifiziert werden kann.

Abbildung 21 zeigt beispielhaft ein Ursache-Wirkungs-Diagramm für das Kundenproblem „Langes Warten am Telefon“.³⁰⁰

²⁹⁸ Vgl. Pepels, W. (2008), S. 41f; Schöler, A. (2009), S. 117ff; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 286ff; Kleinschmidt, N. (2005), S. 93; Roner, T. A. (2008), S. 41.

²⁹⁹ Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 295.

³⁰⁰ Vgl. Hofbauer, G. / Rau, D. (2011), S. 201; Rothlauf, J. (2010), S. 190f; Roner, T. A. (2008), S. 41f; Kleinschmidt, N. (2005), S. 93f; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 299ff.

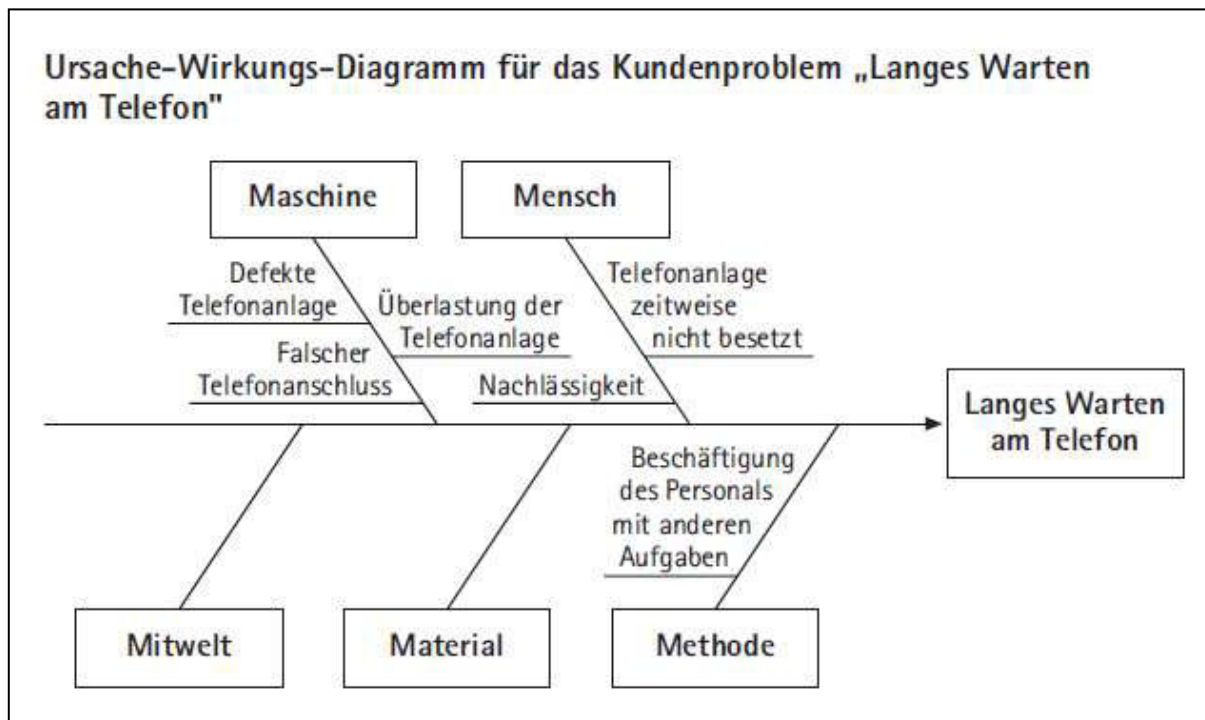


Abbildung 21: Ursache-Wirkungs-Diagramm für das Problem „Langes Warten am Telefon“
(Quelle: Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 302.)

5.1.2.2.2 Beschwerdemanagement-Controlling

Die essentielle **Funktion** des Beschwerdemanagement-Controllings besteht in der Aufbereitung und Analyse der Daten, die im Beschwerdemanagementprozess gewonnen wurden, für das Management verschiedener hierarchischer Ebenen zur Schaffung einer fundierten Grundlage für eine kundenorientierte Entscheidungsfindung. Darüber hinaus ist die Lieferung entscheidungsrelevanter Daten hinsichtlich der Effizienz als auch Effektivität des Beschwerdemanagements selbst notwendig.³⁰¹

Das Beschwerdemanagement-Controlling setzt sich inhaltlich aus

- dem Evidenz-Controlling,
- dem Aufgaben-Controlling sowie
- dem Kosten-Nutzen-Controlling

zusammen.³⁰²

³⁰¹ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 307.

³⁰² Vgl. Mende, M. (2006), S. 23.

Aufgrund dessen, dass das Beschwerdemanagement-Controlling, einschließlich seiner Teilbereiche, in Kapitel 5.3.2 ausführlich behandelt wird, soll an dieser Stelle nicht näher darauf eingegangen werden.

5.1.2.2.3 Beschwerdereporting

Innerhalb des indirekten Beschwerdemanagementprozesses des Beschwerdereportings hat die Abteilung Beschwerdemanagement die Aufgabe, unternehmensinternen Zielgruppen regelmäßig Bericht über **beschwerderelevante Sachverhalte** zu erstatten.

Der Input für die empfängergerechte Versorgung mit Informationen setzt sich primär aus wichtigen Ergebnissen der Beschwerdeauswertung und sekundär aus Informationen des Beschwerdemanagement-Controllings, die die Effektivität und Effizienz des Beschwerdemanagements selbst beschreiben, zusammen.

Ehe die Informationen den internen Kundensegmenten, wie zum Beispiel Geschäftsführung, Key Account Management, Qualitätssicherung, und/oder Marketingabteilung, zur Verfügung gestellt werden, müssen sowohl die quantitativen als auch qualitativen Daten in geeigneter Weise aufbereitet und komprimiert werden.

Das Beschwerdereporting kann grundsätzlich in eine **aktive Berichterstattung**, auch **Informations-Push** genannt, und eine **passive Zurverfügungstellung von Informationen**, dem sogenannten **Informations-Pull**, unterschieden werden.³⁰³

5.1.2.2.3.1 Aktives Reporting von Ergebnissen (Informations-Push)

Bei der aktiven Berichterstattung werden die internen Zielgruppen, ohne deren Aufforderung, in festgelegten zeitlichen Intervallen mit Auswertungen versorgt.

Es muss festgelegt werden,³⁰⁴ „für welche internen Kundensegmente [...] welche Auswertungen (quantitativ und qualitativ) in welchen Zeitintervallen (täglich, monatlich, wöchentlich usw.) aufbereitet und aktiv weitergeleitet werden sollen.“³⁰⁵

³⁰³ Vgl. Hofbauer, G. / Hellwig, C. (2009), S. 301; Roner, T. A. (2008), S. 46; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 431.

³⁰⁴ Vgl. Roner, T. A. (2008), S. 46; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 431.

³⁰⁵ Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 431.

Inhaltlich umfasst der Informations-Push **beschwerdebezogene** und **beschwerdemanagementbezogene Informationen**.

Zu den beschwerdebezogenen Informationen gehören im Wesentlichen³⁰⁶ „Informationen über die Schwächen von Produkten, Dienstleistungen und Prozessen sowie über die daraus resultierenden Fehlerkosten.“³⁰⁷

Die beschwerdemanagementbezogenen Informationen beinhalten Informationen über die Stärken und Schwächen der Abteilung Beschwerdemanagement, Informationen über den Erfolg von Maßnahmen der Kundenbindung sowie Informationen in Bezug auf die Rentabilität des Beschwerdemanagements.³⁰⁸

5.1.2.2.3.2 Bereitstellung von Informationen (Informations-Pull)

Das passive Beschwerdereporting stellt Informationen beziehungsweise Reports auf Wunsch interner Anspruchsgruppen im Rahmen von **individuellen und unregelmäßigen Sonderauswertungen** oder eines **Informationspools** insofern zur Verfügung, dass die internen Kunden einen direkten Zugriff auf die Auswertungen haben oder diese selbständig durchführen können. Die Initiative in Bezug auf die Informationsbeschaffung geht beim Informations-Pull demzufolge von den internen Kunden selbst aus.

In diesem Zusammenhang kann beispielhaft folgende Situation dargestellt werden: Ein Key Account Manager hat ein sehr wichtiges Meeting mit einem Stammkunden des Unternehmens. Innerhalb des Meetings möchte sich der Kunde beim Key Account Manager über den aktuellen Stand seiner zwei Beschwerden, die er vor einer Woche eingereicht hat, informieren. Hat der Key Account Manager im Vorfeld des Gesprächs eine detaillierte Zusammenfassung der aktuellen Beschwerdefälle des Stammkunden beim zuständigen Mitarbeiter angefordert und demnach vorliegen, kann er in einer solchen Situation problemlos und professionell Stellung beziehen.³⁰⁹

³⁰⁶ Vgl. Roner, T. A. (2008), S. 46.

³⁰⁷ Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 432.

³⁰⁸ Vgl. Roner, T. A. (2008), S. 47; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 433f.

³⁰⁹ Vgl. Ziring, M. (2010), S. 408; Roner, T. A. (2008), S. 47; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 444f; Leiner, V. (2006), S. 23.

5.1.2.2.4 Beschwerdeinformationsnutzung

Durch eine aktive Nutzung der erfassten Beschwerdeinformationen zur Entwicklung und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen leistet das Beschwerdemanagement einen **bedeuten- den Beitrag für das Qualitätsmanagement**.

Das zentrale Ziel dabei ist, dass zukünftige Kundenprobleme vermieden werden sollen, wodurch die Kundenzufriedenheit gesteigert wird und Kundenbindung entstehen kann.

Zur Erreichung dieses Zieles können, im Rahmen einer aktiven Beschwerdeinformationsnutzung, die folgenden vier **Managementmaßnahmen und -instrumente** zur Qualitätsverbesserung verwendet werden:

- der Einsatz von Qualitätsplanungstechniken zur Entwicklung von Lösungen für spezifische Probleme,
- die Einbeziehung der erfassten Beschwerdeinformationen in die Arbeit von Qualitätsverbesserungsteams und Qualitätszirkeln,
- die Nutzung der Problemlösungskompetenz von Beschwerdeführern und³¹⁰
- „die Integration von Beschwerde- und Beschwerdemanagementinformationen in ein Kundenwissensmanagement“³¹¹

In Tabelle 11 werden diese Managementmaßnahmen und -instrumente der Beschwerdeinformationsnutzung kurz dargestellt.

Management- maßnahmen & -instrumente	Erläuterung
Qualitäts- planungs- techniken	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Methoden zur Fehlererfassung und -analyse: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Histogramm ▪ Pareto-Diagramm ▪ Ursache-Wirkungs-Analyse ➤ Instrumente zur Ableitung und Bewertung von Lösungsalternativen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Beschwerde Problem Deployment (Transformation von artikulierten Kundenproblemen in langfristige Problemlösungen)

³¹⁰ Vgl. Hofbauer, G. / Rau, D. (2011), S. 203; Roner, T. A. (2008), S. 47; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 451.

³¹¹ Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 451.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fehlermöglichkeits- und Einfluss-Analyse (FMEA) (frühzeitige Identifikation, Bewertung und Vermeidung potenzieller Fehler bei der Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen und im Beschwerdemanagement selbst → Ableitung von Neuentwicklungen und Modifikationen sowie Fehlerprävention und Prozessverbesserungen bzw. -innovationen)
Qualitätsverbesserungsteams und Qualitätszirkel	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nutzung und Bündelung von unterschiedlichem Experten-Know-How (abteilungsübergreifend) und kreativen Potenzialen von Mitarbeitern zur Suche nach Lösungsmöglichkeiten für Probleme ➤ Qualitätsverbesserungsteams sind mit zeitlich befristeten Projekten betraut und bilden demnach keine dauerhafte Struktur im Unternehmen ➤ Qualitätszirkel bestehen in der Regel dauerhaft und die Teammitglieder treffen sich in regelmäßigen Abständen ➤ Teammitglieder müssen die Arbeit der Qualitätsverbesserung als wichtigen Bestandteil der unternehmerischen Leistungsanforderungen erkennen ➤ haben sich als Instrumente zur Verbesserung von Produktqualität und Prozessen bewährt ➤ außerdem kann die Motivation der Mitarbeiter gesteigert, die interne Kommunikation verbessert und die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen gestärkt werden
Kundenforen mit Beschwerdeführern	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Beteiligung von Beschwerdeführern an der Entwicklung von Problemlösungen → Nutzung deren Kreativitätspotenziale im Verbesserungsprozess ➤ Gruppendiskussionen mit einem Kreis von ausgewählten Konsumenten → durch Gruppendynamik größerer Informationsgewinn als in Einzelgesprächen ➤ Ziele der Einrichtung von Kundenforen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ tieferer Einblick in die Wünsche und Motive der Kunden ▪ Förderung von spontan geäußelter Kritik und Verbesserungsvorschlägen ▪ Signalisierung von Kundenorientierung ▪ Erhöhung der Kundenbindung

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sensibilisierung der Mitarbeiter gegenüber Kundenanliegen ➤ werden Kundenforen im Internet eingerichtet, so besteht die Möglichkeit, dass sich Mitarbeiter und Konsumenten ohne zeitliche und räumliche Barrieren über Beschwerden und Problemlösungen austauschen können → jedoch Informationsverlust, da die Formen der nonverbalen Kommunikation nicht wahrgenommen werden können
Kunden- wissens- management	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gewinnung von Flexibilität, Lernfähigkeit und Innovationskraft durch die Identifikation und den Ausbau von relevantem Wissen in der Organisation ➤ drei Formen des Kundenwissens: <ul style="list-style-type: none"> ▪ das Wissen über den Kunden (z.B. Stammdaten von externen Kunden, die Kaufhistorie oder die Kundenumsätze) ▪ das Wissen des Kunden (z.B. Wissen über die eigenen Interessen und Erwartungen und über Erfahrungen in Bezug auf subjektiv erlebte bzw. eingeschätzte Stärken sowie Schwächen des Leistungsangebots des Unternehmens) ▪ das Wissen für den Kunden (z.B. mangelndes Wissen des Kunden über verschiedene Einsatzmöglichkeiten eines Produktes oder Gebrauchshinweise) ➤ Aufgabe des Kundenwissensmanagements: <ul style="list-style-type: none"> ▪ „das Wissen des Kunden zu erfassen, ▪ das Wissen über den Kunden im Unternehmen zu speichern, zu verteilen und der Nutzung zugänglich zu machen, ▪ die Wissensdefizite des Kunden zu identifizieren und Wissen für den Kunden zu entwickeln, bereitzustellen und zu kommunizieren“³¹² ➤ da diese Aufgaben als Stufen eines kontinuierlichen Prozesses anzusehen sind, wird von einem Kundenwissensmanagement-Zyklus³¹³ gesprochen

³¹² Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 480.

³¹³ Für ausführliche Informationen siehe Schettgen, G. (2013), S. 195ff; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 480ff.

Tabelle 11: Managementmaßnahmen und -instrumente der Beschwerdeinformationsnutzung
(Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Schettgen, G. (2013), S. 177ff; Schaschke, M. (2010), S. 201f; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 451ff; Theden, P. / Colman, H. (2005), S. 80ff; Junginger, M. (2005), 217ff.)

5.2 Kultur

Damit die Umsetzung eines professionellen Beschwerdemanagements gelingt, ist es erforderlich, in der Unternehmung entsprechende Rahmenbedingungen zu schaffen. Dazu zählt neben einer entsprechenden Infrastruktur insbesondere eine adäquate Unternehmenskultur. Adäquat bedeutet in diesem Kontext, dass die gewählte Beschwerdestrategie unternehmenskulturell fundiert sein muss.³¹⁴

5.2.1 Grundlagen der Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur besitzt beachtliche Bedeutung für den ökonomischen Erfolg eines Unternehmens.³¹⁵ Eine positive Unternehmenskultur leistet beispielsweise einen Beitrag zur stärkeren Orientierung der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg sowie zur Erhöhung deren Engagement.³¹⁶

5.2.1.1 Definition der Unternehmenskultur

Überall dort, wo Menschen über einen längeren Zeitraum zusammenleben und kollektiv bestimmte Ziele verfolgen, bildet sich eine spezifische Kultur. Durch das zwischenmenschliche Zusammenwirken, das heißt durch Interaktionen und gemeinsame Erfahrungen, kommt es etwa zur Entstehung von formalen Regeln, informellen Normen sowie Ritualen.³¹⁷ Grundsätzlich gehört jeder Mensch simultan mehreren Kulturen, beispielsweise sowohl einer Natio-

³¹⁴ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 518.

³¹⁵ Vgl. Rosenstiel, L. von (2009), S. 27.

³¹⁶ Vgl. Beile, J. / Wilke, P. / Voß, E. (2009), S. 231.

³¹⁷ Vgl. Rosenstiel, L. von (2009), S. 27; Grabner-Kräuter, S. (2000), S. 294.

nalkultur als auch einer Unternehmenskultur, die sein Verhalten prägen beziehungsweise beeinflussen, an.³¹⁸

„Das Konstrukt der Unternehmenskultur ist zu komplex, um es zu konzeptualisieren, zu operationalisieren und einer quantitativen Überprüfung zu unterziehen.“³¹⁹ Eine einheitliche Definition für den Begriff der Unternehmenskultur existiert nicht. Es gibt jedoch eine Vielzahl an Unternehmenskulturansätzen. Diese können in objektivistische, subjektivistische sowie integrative Ansätze³²⁰ unterteilt werden.

Trotz der unterschiedlichen Perspektiven lassen sich Gemeinsamkeiten in den unterschiedlichen Ansätzen zur Unternehmenskultur finden. Allen ist gemein, dass sie die Unternehmenskultur sowohl als **interne** als auch **historisch geprägte Größe** betrachten. Zum einen ist das Konstrukt der Unternehmenskultur folglich innerhalb der Unternehmung und nicht auf dem Markt angesiedelt. Sie wird zwar zum Teil auch von Stakeholdern mitgeprägt, die außerhalb der Unternehmung angesiedelt sind, doch die Kultur, das heißt das Resultat dieser Prägung, liegt in der Unternehmung. Zum anderen entwickelt sich die Unternehmenskultur im Laufe der Zeit durch wachsende Erfahrungen.³²¹ „Die Kultur einer Organisation entsteht bei deren Gründung; sie reift im Laufe der Zeit im Prozess ständiger Interaktionen und Transaktionen ihrer Mitglieder untereinander und mit der Außenwelt.“³²² Es lässt sich demnach festhalten, „dass die Unternehmenskultur eine Größe ist, die sich über die Zeit entwickelt und deren heutiger Zustand von den Entwicklungen in der Vergangenheit abhängt“³²³.

Die **Unternehmenskultur** kann folglich definiert werden, als „die Gesamtheit der Grundannahmen, Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen einer Unternehmung, die sich in einer Vielzahl von Verhaltensweisen und Artefakten ausdrückt und sich als Antwort auf die vielfältigen Anforderungen, die an diese Unternehmung gestellt werden, im Laufe der Zeit herausgebildet hat“³²⁴.

Sie findet in vielfältiger Form Ausdruck, beispielsweise in den anvisierten Zielen, formalisierten Leitbildern der Unternehmung, ungeschriebenen Gesetzen sowie den Traditionen und überlieferten Erfolgsmustern.³²⁵

³¹⁸ Vgl. Franken, S. (2004), S. 213.

³¹⁹ Fichtner, H. (2008), S. 16.

³²⁰ Für ausführliche Erläuterungen siehe Fichtner, H. (2008), S. 21ff.

³²¹ Vgl. Fichtner, H. (2008), S. 29ff.

³²² Sackmann, S. A. (1983), S. 396.

³²³ Fichtner, H. (2008), S. 31.

³²⁴ Kutschker, M. / Schmid, S. (2011), S. 686.

³²⁵ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 518.

5.2.1.2 Ebenen der Unternehmenskultur

Diese Definition beinhaltet außerdem eine Unterteilung der Kultur in zwei Ebenen - die **unsichtbare Ebene** (Concepta) und die **wahrnehmbare Ebene** (Percepta). Zur Erstgenannten zählen etwa die Grundannahmen, Werte sowie Normen. Sie machen den tieferliegenden Kulturbestandteil aus. Zur Percepta gehören hingegen die Phänomene, in denen die Concepta Ausdruck findet und die empirisch wahrnehmbar respektive beobachtbar sind. Dabei handelt es sich um die Verhaltensweisen und Artefakte, wie etwa Rituale und Symbole. Entsprechend der **Eisberg-Metapher** stellt die wahrnehmbare Ebene der Kultur den aus dem Wasser herausragenden, sichtbaren Teil des Eisbergs dar. Doch was man über der Wasseroberfläche sehen kann, ist nur die Spitze des Eisbergs. Unterhalb der Wasseroberfläche befindet sich ein immer breiter werdendes Fundament, durch das die Spitze des Eisbergs getragen wird. Dieses stellt die unsichtbare Ebene der Kultur dar, die im Wasser verborgen bleibt.³²⁶

Die grundlegenden kollektiven, als selbstverständlich angenommenen und unbewussten Überzeugungen dienen als Raster zur selektiven Aufnahme und Verarbeitung von Informationen. Sie beeinflussen sowohl das Denken und Handeln als auch die Gefühle der Organisationsmitglieder und steuern durch ihren Einfluss beim Setzen von Prioritäten die Entscheidung darüber, was als wichtig, weniger wichtig und unwichtig eingestuft wird.³²⁷ „Sie dienen als Orientierung bei der Auswahl des ‚richtigen‘ Verhaltens und damit der impliziten ‚Spielregeln‘ in einer gegebenen Situation. Dies kann z.B. bei Entscheidungen ganz allgemein sein oder spezifisch [...] [zum Beispiel] im Umgang mit Kunden [...]“. ³²⁸ In Analogie dazu beschreibt Hofstede die Kultur überspitzt als „die kollektive Programmierung des menschlichen Verstandes“³²⁹.

Schein unterscheidet in einem vereinfachten Modell, in Ähnlichkeit dazu, drei Ebenen der (Unternehmens-)Kultur (siehe Abbildung 22).³³⁰

³²⁶ Vgl. Kutschker, M. / Schmid, S. (2011), S. 675; Franken, S. (2004), S. 211f.

³²⁷ Vgl. Sackmann, S. A. / Bertelsmann Stiftung (2004), S. 26.

³²⁸ Sackmann, S. A. / Bertelsmann Stiftung (2004), S. 26.

³²⁹ Hofstede, G. H. (2001), S. 2.

³³⁰ Für ausführliche Erläuterungen siehe Schein, E. H. (2010), S. 23ff.

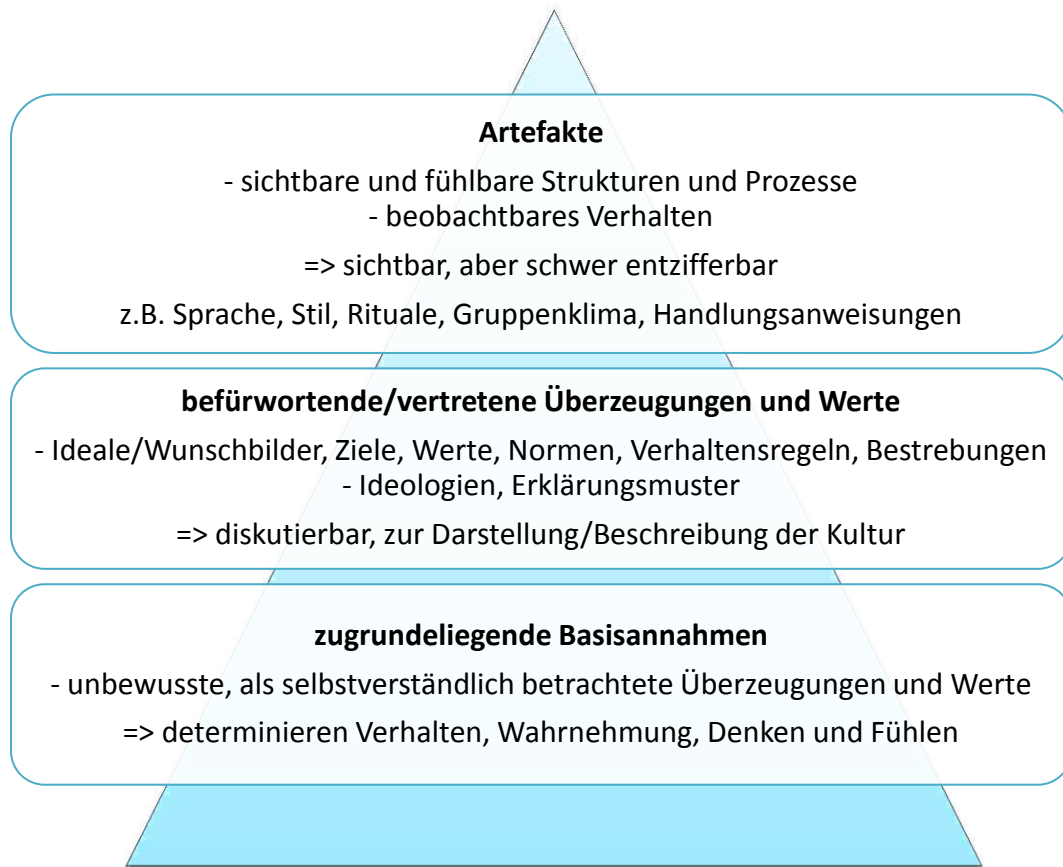


Abbildung 22: Ebenen der Unternehmenskultur nach Schein

(Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Schein, E. H. (2010), S. 23ff.)

Nahezu alle Kulturkonzepte betrachten die gemeinsamen Werte (bei Schein die Grundannahmen) als Kern der Kultur.³³¹ „Wenn [...] die Wertorientierungen der Einzelnen den gesellschaftlichen Werten entsprechen [...], werden diese sich [...] mit dem Unternehmen [...] identifizieren, womit die soziale Einheit [, also die Unternehmung,] wiederum ihre Legitimation gewinnt.“³³²

³³¹ Vgl. Rosenstiel, L. von (2009), S. 32.

³³² Rosenstiel, L. von (2009), S. 32f.

5.2.2 Beschwerdemanagementgerechte Unternehmenskultur

5.2.2.1 Relevanz der Unternehmenskultur

„Unternehmenskultur ist kein Selbstzweck. Sie soll die Bedingungen für ein erfolgreiches Handeln im Wettbewerb [, und demnach auch für ein erfolgreiches Beschwerdemanagement,] herstellen. Dafür muss Unternehmenskultur interessengebunden sein, d.h. funktional für das Erreichen der Unternehmensziele.“³³³

Die Grundeinstellung der Unternehmensleitung, der Führungskräfte sowie der Mitarbeiter besitzt eine signifikante Bedeutung für die erfolgreiche Verwirklichung der Beschwerdemanagement-Konzeption.³³⁴

Das kollektive Verhalten der Unternehmung findet Ausdruck in der Unternehmensphilosophie in Bezug auf Kundenbeschwerden. Dieses organisationale Verhalten wirkt sich auf die Einstellung und Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder gegenüber Beschwerdeführern aus. Ob dieser Einfluss positiv oder negativ ausfällt, hängt von dem jeweiligen kollektiven Unternehmensverhalten ab.

Das individuelle Verhalten der Mitarbeiter und Führungskräfte besitzt eine zentrale Bedeutung im Beschwerdemanagement. Der Beschwerdeführer möchte den Eindruck haben, dass der Mitarbeiter Verständnis für das Problem aufbringt, daran Anteil nimmt und die Bereitschaft zum Zuhören sowie zur Kulanz besitzt, um sich anschließend aktiv und intensiv für eine aus Kundensicht faire Lösung des Problems einzusetzen. Bei einem entsprechenden Verhalten wird der Mitarbeiter somit, bildlich betrachtet, zum Anwalt des Beschwerdeführers.³³⁵

Das Top-Management des Unternehmens kann die strategische Relevanz des Beschwerdemanagements betonen, indem es organisatorische Nähe schafft, dieses informatorisch einbindet und die notwendigen Ressourcen bereitstellt.³³⁶

Die angestrebte Beschwerdekultur sollte in Grundsätzen formuliert und in der Philosophie sowie Gestaltung der Beschwerdehandhabung verankert werden.³³⁷

³³³ Beile, J. / Wilke, P. / Voß, E. (2009), S. 233.

³³⁴ Vgl. Niefind, F. / Ratajczak, O. (2010), S. 100.

³³⁵ Vgl. Töpfer, A. (2008), S. 820f.

³³⁶ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 518.

³³⁷ Vgl. Töpfer, A. (2008), S. 842.

5.2.2.2 Positive Grundeinstellung Beschwerden gegenüber

Das chinesische Schriftzeichen für den Begriff Krise bedeutet sowohl Gefahr als auch Chance. Beschwerden signalisieren **Gefahren** für das Unternehmen. Sich beschwerende Kunden stellen gefährdete Absatz- und Umsatzpotentiale dar, denn die Unzufriedenheit der Kunden kann zur Abwanderung dieser sowie zu negativer Mundkommunikation führen, welche wiederum die Abwanderung anderer Kunden bewirken kann.³³⁸ „Durch mangelnde Kundenorientierung im Beschwerdefall wird demnach Wertvernichtung betrieben.“³³⁹ Zugleich ist eine Beschwerde hinsichtlich ihrer möglichen positiven Konsequenzen aber auch stets als **Chance** für die Unternehmung zu betrachten. Wie in Kapitel 3 ausführlich beleuchtet, leistet das Beschwerdemanagement einen Beitrag zur Erhaltung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung. Es besitzt in diesem Zusammenhang sowohl für das Kundenbindungs- als auch das Qualitätsmanagement eine erhebliche Bedeutung.

Eine Beschwerde, die zur Zufriedenheit des Beschwerdeführers behandelt wird, kann verhindern, dass dieser abwandert und seine Bindung an das Unternehmen stärken. Darüber hinaus liefern Beschwerdeinformationen aber auch Hinweise auf Defizite bezüglich der unternehmerischen Prozesse und Leistungen, und somit Ansatzpunkte für Verbesserungsmaßnahmen. Diese führen wiederum zur Vermeidung der Konfrontation noch anderer Kunden mit ähnlichen Problemen, wodurch der Kundenunzufriedenheit und den damit verbundenen möglichen negativen Folgen, wie etwa Kundenabwanderung, aktiv entgegengewirkt wird. Der Beschwerdeführer ist dementsprechend als kostenloser Berater des Unternehmens anzusehen, denn durch seine Beschwerde leistet er eine Hilfestellung zur Steigerung der Unternehmensqualität.³⁴⁰

5.2.2.3 Kundenorientierung

Es gibt zwei wesentliche Ausprägungen respektive Werte der Unternehmenskultur, die für die Implementierung eines erfolgreichen Beschwerdemanagements erforderlich sind. Zum einen ist das eine konsequente Kundenorientierung und zum anderen eine entsprechende Fehlerkultur.³⁴¹

³³⁸ Vgl. Töpfer, A. (2008), S. 821f.

³³⁹ Töpfer, A. (2008), S. 821.

³⁴⁰ Vgl. Töpfer, A. (2008), S. 822f.

³⁴¹ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 518; Töpfer, A. (2008), S. 837.

Ein Beschwerdemanagement, das in erster Linie auf die Herstellung von Beschwerdezufriedenheit sowie die Stabilisierung von Kundenbeziehungen abzielt, lässt sich nicht mit jedem unternehmerischen Wertesystem vereinbaren, sondern erfordert eine spezifische Unternehmenskultur. Sowohl in öffentlichen und internen Erklärungen als auch am tatsächlichen Verhalten muss man deutlich erkennen können, dass die Kundenorientierung unstreitig das Herzstück des Wertesystems bildet.³⁴²

Nur wenn nicht allein eine Proklamation, sondern ein konsequentes Anstreben der Ziele Kundenzufriedenheit und Kundenbindung erfolgt, kommt es zur Entstehung eines Klimas, in dem Beschwerden zum einen als natürliches Recht der Kunden und zum anderen als Chance für die Unternehmung begriffen werden.³⁴³ In einer derartigen Unternehmenskultur entwickelt sich alsdann aber auch das Beschwerdemanagement selbst zu einem Symbol der Kundenorientierung.

Es ist erforderlich, dass eine uneingeschränkte Kundenorientierung, auch und insbesondere im Umgang mit Fehlern respektive Beschwerden, im alltäglichen Handeln der Unternehmung umgesetzt und sowohl von den Mitarbeitern als auch den Kunden erlebt wird. Zur Dokumentation ihres Stellenwertes sowie zur Schaffung einer festen Handlungsgrundlage für die Mitarbeiter, sollte die Kundenorientierung darüber hinaus auch in offiziellen Leitbildern festgehalten werden.³⁴⁴

Kundenbeschwerden und der Kundenbindung muss ein hoher Stellenwert beigemessen werden. Sowohl der sachlichen Wiedergutmachung von Problemen als auch dem Einfühlungsvermögen beim Umgang mit Beschwerdeführern ist eine hohe Bedeutung im Rahmen des Beschwerdemanagements zuzuordnen. Abwehrmechanismen des Unternehmens und seiner Mitglieder gegenüber Beschwerden gilt es abzubauen. Des Weiteren ist darauf zu achten, dass die Organisationsmitglieder bei einem hohen Beschwerdeaufkommen nicht gegenüber Kundenbeschwerden abstupfen. Kundenerosion darf nicht als natürlicher Vorgang betrachtet und bewertet werden. Im Hinblick darauf ist es entscheidend, welche Philosophie in der Unternehmung gegenüber Beschwerden herrscht.³⁴⁵

Ebenfalls gilt es zu vermeiden, dass eine "Pyramide der Ignoranz" entsteht, beziehungsweise bei Vorhandensein ist dieser durch einen angestrebten Kulturwandel entgegenzuwirken.

³⁴² Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 518.

³⁴³ Vgl. Niefind, F. / Ratajczak, O. (2010), S. 101; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 518.

³⁴⁴ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 518f.

³⁴⁵ Vgl. Töpfer, A. (2008), S. 821.

„Sie besagt, dass mit zunehmender Führungsebene die Nähe zum Kunden und damit das Wissen um existierende Kundenprobleme überproportional abnimmt.“³⁴⁶

5.2.2.4 Fehlertoleranz - konstruktiver Umgang mit Beschwerden

Die Fehlerkultur sollte sich dadurch auszeichnen, dass auf der einen Seite im Rahmen eines präventiven Qualitätsmanagements das Bestmögliche getan wird, um das Auftreten von Fehlern a priori zu vermeiden, und man sich auf der anderen Seite aber auch darüber bewusst ist, dass eine Null-Fehler-Quote kein realistisches Ziel darstellt.³⁴⁷ Dementsprechend sind entstandene Fehler im Sinne des Kunden, zur Rückgewinnung seines Vertrauens, so gut wie möglich zu korrigieren sowie für die Zukunft abzustellen. Auftretende Fehler gilt es demgemäß vor allem hinsichtlich ihres informatorischen Werts für Verbesserungspotentiale und nicht in erster Linie als Indikator für Mitarbeiterschwächen zu betrachten.³⁴⁸ Beschwerden sollten demnach nicht als Symptome für Fehler, für die ein Schuldiger in der Unternehmung gefunden werden muss, gesehen werden, denn dann lösen sie negative Assoziationen und Unbehagen bei den Organisationsmitgliedern aus. Eine solche Sichtweise führt wiederum dazu, dass man Beschwerden nicht als Chance für die Unternehmung begreift, sondern allein eine Bedrohung des eigenen Arbeitsplatzes in ihnen sieht, was den Aufbau von Barrieren und Abwehrhaltungen bewirkt. Das Problem bezieht sich dabei weniger auf die Furcht der Mitarbeiter vor Beschimpfungen durch aufgebrachte Kunden, sondern eher auf die Angst vor der Reaktion des Vorgesetzten. Führungskräfte dürfen Beschwerden nicht bei ihren Mitarbeitern ahnden, sondern sollten vielmehr ihren Blick darauf richten, das Problem gemeinsam mit ihnen zu lösen.³⁴⁹ Folglich sollte ein konstruktiver Umgang mit Beschwerden angestrebt werden.

In diesem Zusammenhang ist es auch wichtig, dass den Mitarbeitern die entsprechenden Ressourcen zur Beschwerdebearbeitung bereitstehen. Ist dies nicht der Fall, müssen dafür Ressourcen gebunden werden, die dann im Tagesgeschäft fehlen, was die negative Grundeinstellung gegenüber Beschwerden noch verstärkt. Die Beschwerdeabwicklung gilt es demnach als wichtigen Bestandteil des Tagesgeschäfts einzustufen, um ihrer Bedeutung gerecht zu werden, diese zu unterstreichen und eine positive Einstellung der Unternehmensmitglieder gegen-

³⁴⁶ Töpfer, A. (2008), S. 848.

³⁴⁷ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 518.

³⁴⁸ Vgl. Niefind, F. / Ratajczak, O. (2010), S. 116; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 518f.

³⁴⁹ Vgl. Töpfer, A. (2008), S. 837.

über Beschwerden zu fördern. Dem Beschwerdemanagement muss demgemäß ein hoher Stellenwert in der Unternehmung und damit vor allem beim Top-Management zugemessen und ein Budget zugewendet werden.³⁵⁰

„[Die angestrebte] Unternehmenskultur muss gelebt werden und glaubwürdig sein. Sie wird vor allem auch geprägt von Führungsverhalten und den Arbeitsbedingungen im Unternehmen.“³⁵¹

5.2.2.5 Subkulturen

Gerade in größeren Organisationen kann es häufig vorkommen, dass mehrere, variierende Teil- oder Subkulturen, verstanden als spezifische Kulturen einzelner Gruppen, nebeneinander existieren, zum Beispiel in verschiedenen Fachabteilungen oder Hierarchieebenen. In diesem Fall sollte die übergeordnete Unternehmenskultur Leitlinien sowie gemeinsame Orientierungen vorgeben, um eine gemeinsame Klammer zu schaffen.³⁵² Ebenso wenig, wie das Markenbild eines Produktes dem übergeordneten Markenbild des Unternehmens widersprechen darf, sollte eine Subkultur Inkonsistenzen zur Unternehmenskultur aufweisen.

5.2.3 Veränderbarkeit von Kulturen

Bei notwendigen Veränderungen sehen die Betroffenen meist zu einem gewissen Maß deren Notwendigkeit ein, sehnen sich aber zugleich nach Stabilität und hoffen, dass alles so bleiben könne, wie bisher. Aus diesem Grund sollte ein **behutsames Vorgehen** entsprechend dem „Gärtneransatz“ gewählt werden. Dieser präferiert ein langsames Vorgehen, bei dem eine Begünstigung des Wachstums erwünschter Pflanzen sowie eine Beschneidung störender Zweige und Triebe erfolgt.³⁵³

Der evolutionäre Prozess der Kulturentwicklung lässt sich also in gewisser Weise beeinflussen. Unternehmenskulturen können vorsichtig respektive behutsam gestaltet werden. Doch um eine Kultur zu verändern, reicht ein kurzer Zeithorizont nicht aus. Dafür ist ein **längerer**

³⁵⁰ Vgl. Töpfer, A. (2008), S. 837.

³⁵¹ Beile, J. / Wilke, P. / Voß, E. (2009), S. 232.

³⁵² Vgl. Beile, J. / Wilke, P. / Voß, E. (2009), S. 234; Grabner-Kräuter, S. (2000), 294.

³⁵³ Vgl. Rosenstiel, L. von (2009), S. 38f.

Zeitraum notwendig, denn Individuen halten lange an bestehenden Schemata bezüglich ihres Denkens, ihrer Wahrnehmung und Deutung sowie bestehenden Handlungsmustern fest.³⁵⁴ Allgemein gilt: „Implizite Elemente sind eher stabil, verändern sich langsam und besitzen eine relative Kontinuität, explizite Elemente entwickeln sich wesentlich schneller und sind durch eine bestimmte Dynamik gekennzeichnet.“³⁵⁵ Da neue Denk- und Handlungsmuster zur Veränderung des Kulturkerns gefördert und umgesetzt werden müssen, ist es nicht verwunderlich, dass in der Regel ein Zeitraum von bis zu zehn Jahren angesetzt wird. Bei Kulturveränderungen werden zudem meistens inkrementelle und nicht revolutionäre Veränderungen vollzogen. Dementsprechend wäre es ökonomisch betrachtet widersinnig, die Unternehmenskultur als ein beliebig einsetzbares Managementinstrument zu verstehen.³⁵⁶ Darüber hinaus sind Investitionen in die Unternehmenskultur, wie jede andere Investition auch, mit Kosten verbunden.³⁵⁷

Die Autoren empfehlen daher, bereits bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter darauf zu achten, dass deren Grundannahmen, Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen sowie deren Verhaltensweisen, in denen die Concepta ausgedrückt wird, zur angestrebten Unternehmenskultur passen. Darüber hinaus sollte die gewünschte Kultur in den Zielen, Leitbildern und Grundsätzen verankert und intern kommuniziert werden und sich auch im kollektiven Handeln der Unternehmung widerspiegeln, um die bestehende Unternehmenskultur zu festigen oder in die anvisierte Richtung zu leiten.

„Die Leitbilder dienen als Manifestation von unsichtbaren Elementen der Unternehmenskultur [...] zum Zweck der Kommunikation und Überprüfung.“³⁵⁸ Durch sie werden folgende Funktionen erfüllt:

- Reflektion der gemeinsamen Wertebasis der Unternehmung
- Formulierung der grundlegenden Überzeugungen und Ziele des Unternehmens
- Definition der Verantwortung gegenüber verschiedenen unternehmerischen Anspruchsgruppen

Sie können als realistisches Idealbild einer Unternehmung betrachtet werden. Ein Leitbild beschreibt demzufolge nicht die gegenwärtige Unternehmenskultur, sondern die Ideale und Ziele, die eine Unternehmung für die Zukunft formuliert.

³⁵⁴ Vgl. Kutschker, M. / Schmid, S. (2011), S. 700; Beile, J. / Wilke, P. / Voß, E. (2009), S. 246.

³⁵⁵ Franken, S. (2004), S. 212.

³⁵⁶ Vgl. Kutschker, M. / Schmid, S. (2011), S. 700; Beile, J. / Wilke, P. / Voß, E. (2009), S. 246.

³⁵⁷ Vgl. Beile, J. / Wilke, P. / Voß, E. (2009), S. 232.

³⁵⁸ Franken, S. (2004), S. 234.

Nach Schein ist die Unternehmenskultur „ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit diesen Problemen weitergegeben wird“³⁵⁹. Die Organisationsmitglieder müssen dementsprechend die Erfahrung machen, dass etwa die neuen Ziele, Werte und Normen zu einer **besseren Problemlösung**, beispielsweise im Umgang mit Beschwerden, führen, um diese durch einen Lern- respektive Sozialisationsprozess zu verinnerlichen und damit ein neues Muster gemeinsamer Grundprämissen zu schaffen. Dabei spielt auch die **Vorbildfunktion der Führungskräfte** eine wichtige Rolle.

Von Führungskräften geht in zweierlei Hinsicht ein Einfluss auf die Unternehmenskultur aus. Erstens prägt das Top-Management die zentralen Rahmenbedingungen der Kultur des Unternehmens und zweitens fungieren alle Führungskräfte der Unternehmung aufgrund ihrer spezifischen Führungsfunktion als Repräsentanten der festgesetzten Unternehmenskultur. Damit stellen sie Vorbilder für ihre Mitarbeiter dar und bewirken die Erhaltung beziehungsweise Verstärkung der entsprechend vorgelebten Kultur. Sowohl ihr verbales, als auch ihr nonverbales Verhalten muss kulturadäquat sein. Es genügt dementsprechend nicht, wenn die Führungskraft verbal in Reden sowie Gesprächen auf die Besonderheiten der unternehmerischen Kultur hinweist. Vielmehr ist entscheidend, dass diese in ihren konkreten Verhaltensweisen sichtbar, glaubwürdig sowie nachvollziehbar demonstriert werden. Entspricht das verbale nicht dem nonverbalen Verhalten, stellt das sichtbare Verhalten im Zweifelsfall den Orientierungspunkt der Mitarbeiter dar, weil nonverbales Verhalten als authentischer empfunden wird, da es einer geringeren willentlichen Steuerung unterliegt.

Wenn die Neuorientierung in der täglichen Praxis entwickelt und realisiert wird, ist eine kritische Überprüfung und gegebenenfalls Anpassung respektive Veränderung der konkreten Ausgestaltung der einzelnen Bereiche, etwa der Organigramme, Ablaufprozesse und des Verhaltens der Führungskräfte, hinsichtlich der neuen grundlegenden Überzeugungen, wichtig.³⁶⁰

Für die Veränderung von Unternehmenskulturen gibt es keinen Königsweg. Jedes Kulturveränderungsprojekt muss unternehmensindividuell gestaltet werden. Zudem ist es empfehlenswert, die beschwerdemanagementgerechte Unternehmenskultur weniger als Ziellinie, sondern eher als eine Art Dauerbaustelle zu verstehen, die täglich neue Herausforderungen mit sich

³⁵⁹ Schein, E. H. (1995), S. 25.

³⁶⁰ Vgl. Sackmann, S. A. / Bertelsmann Stiftung (2004), S. 37ff.

bringt und deren Rahmenbedingungen und Anforderungen einem ständigen Wandel unterliegen.

Eine veränderte Unternehmenskultur kann außerdem nicht erzwungen oder angeordnet werden. Sie lässt sich lediglich schrittweise erfahren und erlangt dadurch Glaubwürdigkeit. Verhaltensänderungen benötigen fortwährend Diskussion sowie Kritikmöglichkeiten auf allen Unternehmensebenen. Sowohl die Führungskräfte als auch die Mitarbeiter müssen vom Nutzen eines kulturellen Wandels überzeugt sein. Dieser Wandel sollte in gemeinschaftlichen Erfahrungen erlebbar sein. Es wird immer Organisationsmitglieder geben, die dem Kulturwandel kritisch gegenüberstehen oder ihn sogar konterkarieren wollen. Deshalb muss darauf geachtet werden, dass diese nicht das Klima der Diskussion bestimmen.³⁶¹ Auf die Barrieren der Implementierung einer Beschwerdeabteilung wird in Kapitel 5.4 noch genauer eingegangen.

5.3 Systeme

5.3.1 Informations- und Kommunikationssystem

5.3.1.1 Beschwerdekanäle

Ziel vieler Unternehmungen ist es, die Beschwerdeanzahl zu minimieren. Dies macht allerdings nur Sinn, wenn davon ausgegangen werden kann, dass sich alle unzufriedenen Konsumenten mit einer Beschwerde an die Unternehmung wenden und demzufolge auch eine geringe Anzahl an Beschwerden einen eindeutigen Indikator für einen geringen Grad an Kundenzufriedenheit darstellt.

Wie bereits in Kapitel 3.2.2.2 aufgezeigt, beschwerten sich viele unzufriedene Kunden jedoch nicht. Dementsprechend ist es rationaler, nicht pauschal eine Minimierung der Beschwerdezahl, sondern das Ziel der Kundenunzufriedenheitsminimierung anzustreben. Um dieses zu erreichen, ist es erforderlich, dass die Unternehmung möglichst umfassende Informationen hinsichtlich der Art, dem Umfang und der Ursachen der Kundenunzufriedenheit besitzt, denn nur so ist eine Identifikation aussagefähiger Ansatzpunkte zur Problemlösung sowie Qualitätsverbesserung möglich, mit deren Hilfe vermieden werden kann, dass Kundenunzufriedenheit zukünftig auftritt. Außerdem können die Bindungsziele des Beschwerdemanagements nur gegenüber Kunden entfaltet werden, die ihre Unzufriedenheit gegenüber dem Unternehmen

³⁶¹ Vgl. Beile, J. / Wilke, P. / Voß, E. (2009), S. 236, 246.

artikulieren. Insofern ist eine Maximierung des Anteils derjenigen unzufriedenen Kunden, die die Handlungsalternative Beschwerde wählen, notwendig.³⁶²

Aufgabe der Beschwerdestimulierung ist es, unzufriedene Kunden dazu zu ermutigen und es ihnen leicht zu machen, ihrer Unzufriedenheit in einer Beschwerde Ausdruck zu verleihen. Ihr Ziel ist es also, möglichst viele unzufriedene Konsumenten dazu zu bringen, sich mit einer Beschwerde direkt an die Unternehmung zu wenden. In diesem Sinn verstanden, strebt die Beschwerdestimulierung folglich eine Steigerung der Beschwerderate beziehungsweise **Beschwerdemaximierung** an.³⁶³

Um dieses Ziel zu erreichen, ist die Beseitigung der Barrieren, die unzufriedene Kunden daran hindern, sich zu beschweren, notwendig. Dazu zählen die Verringerung des finanziellen, physischen, psychischen und zeitlichen Aufwands der sich beschwerenden Kunden sowie die Errichtung und Kommunikation geeigneter Beschwerdekanäle.³⁶⁴

Die **Beschwerdekanäle** sollen es den verärgerten Kunden einfach machen, ihre Unzufriedenheit in Form einer Beschwerde gegenüber der Unternehmung zu äußern. Folgende Beschwerdewege stehen den Kunden dabei generell zu Verfügung:

- mündlicher Beschwerdekanal
- schriftlicher Beschwerdekanal
- telefonischer Beschwerdekanal
- elektronischer Beschwerdekanal³⁶⁵

Da diese in Kapitel 5.1.2.1.1.1 (Tabelle 7) bereits ausführlich beleuchtet wurden, soll an dieser Stelle nicht noch einmal genauer darauf eingegangen werden.

Nachdem die Beschwerdekanäle eingerichtet wurden, muss eine aktive Kommunikation dieser gegenüber den Kunden erfolgen (siehe Kapitel 5.1.2.1.1.2).

³⁶² Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 113f.

³⁶³ Vgl. Homburg, Ch. / Fürst, A. (2004), S. 337; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 114.

³⁶⁴ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 114.

³⁶⁵ Vgl. Roner, T. A. (2008), S. 20; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 116; Haas, B. / Troschke, B. (2007), S. 134.

5.3.1.2 Beschwerdemanagementsoftware

Vor allem bei einem beträchtlichen Beschwerdeaufkommen ist die effiziente Realisierung der Aufgaben des Beschwerdemanagements nur möglich, wenn zur Unterstützung Softwareprogramme verwendet werden. Deshalb sollten sich die für das Beschwerdemanagement Verantwortlichen über die Leistungsfähigkeit der Programme informieren, die am Markt angeboten werden, und ihre Anwendung planen.

Allerdings muss man sich darüber bewusst sein, dass solche Programme ihre Wirksamkeit nur im Rahmen einer konsistenten Beschwerdemanagementstrategie entfalten können. Ein durchdachtes Managementkonzept lässt sich durch sie nicht ersetzen.³⁶⁶

5.3.1.2.1 Wesentliche Determinanten für den Einsatz

Zunächst muss geprüft werden, unter welchen Voraussetzungen die Unterstützung der Beschwerdemanagementprozesse mit Hilfe einer Softwarelösung angebracht ist. Um diese Frage zu beantworten, ist insbesondere auf vier Determinanten des Einsatzes einer Beschwerdemanagementsoftware hinzuweisen - das Beschwerdeaufkommen, die Komplexität der Bearbeitungsprozesse, der Umfang der angebotenen Produkte respektive Dienstleistungen und die Anforderungen an Auswertung sowie Controlling.

Dabei gilt: Eine Softwareunterstützung wird umso wichtiger,

- je höher das **Beschwerdeaufkommen** ist,
- je komplexer die **Bearbeitungsprozesse** sind
(z.B. wenn unterschiedliche Unternehmenseinheiten involviert sind),
- je höher die **Anzahl der angebotenen Produkte und Dienstleistungen** ist,
- je umfassender, vielschichtiger und regelmäßiger
die Erstellung von **Auswertungen und Reports** sowie
die Erfüllung der Aufgaben des Beschwerdemanagement-**Controllings** erfolgt.³⁶⁷

Wird zusätzlich bedacht, dass das Beschwerdemanagement den Kern eines jeden Kundenbeziehungsmanagements darstellt, das seinerseits für gewöhnlich den Einsatz einer Softwarelösung erfordert, lässt sich festhalten, dass die Nutzung einer Beschwerdemanagementsoftware

³⁶⁶ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 571.

³⁶⁷ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 571f.

nicht allein für große Unternehmen, sondern auch für das Gros mittelständischer Unternehmen sinnvoll und notwendig ist.³⁶⁸

5.3.1.2.2 Spezielle Beschwerdemanagementsoftware versus integrative CRM-Lösung

Beschwerdemanagementsoftware lässt sich generell in kommerzielle Lösungen - spezielle Beschwerdemanagementsysteme sowie Software-Module, die Teil eines umfassenderen CRM-Systems sind - und nicht-kommerzielle Lösungen - unternehmensintern entwickelte Beschwerdemanagementprogramme - unterteilen.³⁶⁹

Liegen die angeführten Voraussetzungen vor, muss entschieden werden, ob eine spezielle Softwarelösung für das Beschwerdemanagement oder eine integrative CRM-Lösung Verwendung finden soll, beziehungsweise ob die Software selbst entwickelt werden soll. Die Antwort auf diese Frage ist vor allem davon abhängig, ob man das Beschwerdemanagement eher als selbstständiges Managementkonzept respektive Softwareprojekt oder mehr als integrative Komponente des Customer Relationship Managements betrachtet.³⁷⁰

Ist ersteres der Fall, liegt es nahe, sich zugunsten einer **Softwarelösung** zu entscheiden, die **speziell zur Unterstützung der Beschwerdemanagementprozesse** entwickelt wurde. Aber auch bei einer Fundierung des gesamten Customer Relationship Managements mittels umfassender Softwaresysteme ist es möglich, dass sich das Unternehmen für eine spezielle Beschwerdemanagementsoftware entscheidet. Das ist stets dann der Fall, wenn eine Unternehmung für jedes Problemfeld des Kundenbindungsmanagements die jeweils bestmögliche Softwarelösung auswählt, also eine spezifische Kundenkontaktmanagementsoftware oder eben eine spezielle Softwarelösung zur Verwirklichung eines erfolgreichen Beschwerdemanagements. Eine derartige Softwarestrategie bezeichnet man im Kontext des Kundenbindungsmanagements auch als **„Best of Breed“-Lösung**.³⁷¹

Eine Alternative zur „Best of Breed“-Strategie ist eine integrierte **Komplettlösung**, die alle wesentlichen Problemstellungen respektive Funktionalitäten des Customer Relationship Managements einbezieht, eine sogenannte **CRM-Suite**.³⁷²

³⁶⁸ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 572.

³⁶⁹ Vgl. Homburg, Ch. / Fürst, A. (2004), S. 358.

³⁷⁰ Vgl. Haas, B. / Troschke, B. (2007), S. 133; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 572.

³⁷¹ Vgl. Franke, M. / Rombach, P. (2005), S. 321; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 572.

³⁷² Vgl. Franke, M. / Rombach, P. (2005), S. 319f; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 572.

Grundsätzlich unterscheiden sich die beiden Softwarelösungen darin, dass bei der integrierten Softwarestrategie ein einheitlicher Softwareeinsatz gewährleistet wird. Damit lässt sich der Einsatz von Softwaresystemen unterschiedlicher Anbieter vermeiden und es ist möglich, die Probleme, die sich durch unterschiedliche Benutzeroberflächen und Bedienerführungen sowie verschiedene Datenbankschnittstellen ergeben, in Grenzen zu halten und die Kosten zu reduzieren. Diese Strategie weißt jedoch oft auch den erheblichen Nachteil qualitativer Einbußen auf. „Best of Breed“-Lösungen zeichnen sich für gewöhnlich durch einen höheren Umfang an Funktionen und eine bessere fachliche Durchdringung aus. Aus diesem Grund können sie teilweise effizientere Prozesse sicherstellen und erfordern zudem weniger Anpassungen, weshalb sie sich schließlich häufig auch als kostengünstiger herausstellen.³⁷³

„Eine naheliegende Alternative, die Vorteile von ‚Best of Breed‘-Lösungen und integrierten Komplettlösungen zu vereinigen, ist darin zu sehen, grundlegende Funktionalitäten von ‚Best of Breed‘-Lösungen in integrierten Komplettlösungen abzubilden.“³⁷⁴ Ob solche Möglichkeiten existieren, und falls ja, in welchem Umfang sie vorhanden sind, sollte man im Rahmen der Phase der Evaluierung integrierter Komplettlösungen überprüfen.³⁷⁵

Gegenüber dem Einsatz einer Standardsoftware gibt es außerdem die Möglichkeit der **Eigenprogrammierung** der softwaretechnischen Unterstützung der Beschwerdemanagementprozesse, die viele Unternehmungen in Erwägung ziehen.³⁷⁶ Diese Variante wird gewöhnlich insbesondere aufgrund „der nahtlosen technischen Integration neuer Softwaremodule in die bestehende Systemlandschaft in Betracht gezogen“³⁷⁷. Auch wenn diese Alternative zunächst sinnvoll erscheint, so ist sie doch in der Praxis mit vielfältigen Problemen behaftet und weist eine Reihe von Nachteilen gegenüber dem Einsatz einer Standardsoftware auf:

- Bei Standardsoftwaresystemen erfolgt eine Berücksichtigung vieler Funktionalitäten zur Unterstützung der Beschwerdemanagementprozesse, die üblicherweise branchenunabhängig sind, auf Grundlage eines vielfältigen Erfahrungswissens entwickelt wurden und deshalb nicht neu erfunden werden müssen.
- Der individuelle Anpassungsaufwand eines Unternehmens, der sich bei Softwaresystemen ergibt, deren Entwicklung auf einer soliden fachlichen Basis fußt, ist vergleichsweise gering.

³⁷³ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 572f.

³⁷⁴ Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 573.

³⁷⁵ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 573.

³⁷⁶ Vgl. Franke, M. / Rombach, P. (2005), S. 321; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 573.

³⁷⁷ Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 573.

- Häufig sind weder die nötigen Fachkompetenzen noch die entsprechenden Kapazitäten zur Gewährleistung einer fundierten und zeitnahen programmiertechnischen Verwirklichung der fachlichen Anforderungen verfügbar.
- Erfahrungsgemäß fallen die Kosten einer Eigenentwicklung am Ende erheblich höher aus, als die Lizenzkosten sowie die Kosten, die sich aus der datentechnischen Integration, Wartung und Pflege von Standardsoftwaresystemen ergeben.³⁷⁸

Wird eine Eigenprogrammierung dennoch aus IT-strategischen Gründen präferiert, empfiehlt es sich, „auf externe Fachexpertise bezüglich der Definition der detaillierten fachlichen Anforderungen an ein solches System sowie der programmiertechnischen Umsetzung einzelner Systemkomponenten zurückzugreifen“³⁷⁹.

Grundsätzlich gilt es bei der **Entscheidung** für eine softwaretechnische Unterstützung des Beschwerdemanagements folgende Aspekte in der angegebenen Reihenfolge zu berücksichtigen:

- fachliche Anforderungen
- wirtschaftliche Überlegungen
- IT-strategische Überlegungen³⁸⁰

Von primärer Bedeutung ist, dass die Software alle Funktionsbausteine des Beschwerdemanagements beherrscht, da jede Nicht- respektive Mindererfüllung der fachlichen Anforderungen später in Mehraufwendungen, die sich durch notwendige Softwareanpassungen ergeben, sowie in gefährdeten oder verlorenen Geschäftsbeziehungen resultiert. Durch die Software sollten die Handlungsmöglichkeiten und dadurch der unternehmerische Beitrag beziehungsweise das strategische Potential des Beschwerdemanagements nicht determiniert werden, sondern sie muss zur optimalen Erfüllung der Anforderungen der unternehmensindividuellen Beschwerdemanagementkonzeption fähig sein.³⁸¹

Ein **Beispiel** für eine Beschwerdemanagementsoftware ist das Standardsoftwareprogramm „Sorry!“, das sowohl die wesentlichen Beschwerdeinhalts-Informationen erfasst und kategorisiert als auch die Beschwerdebearbeitungsprozesse steuert und überwacht. Weitere Bei-

³⁷⁸ Vgl. Franke, M. / Rombach, P. (2005), S. 320ff; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 573.

³⁷⁹ Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 573.

³⁸⁰ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 574.

³⁸¹ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 574.

spiele für Beschwerdemanagementsoftwaresysteme sind „b.better“, „Happy!“ oder auch „Peoplesoft“ als Exempel für eine CRM-Suite.³⁸²

5.3.1.2.3 Kernfunktionen von Beschwerdemanagementsoftwaresystemen

Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die Kernfunktionalitäten von Beschwerdemanagementsoftwaresystemen im Hinblick auf die Unterstützung der einzelnen Beschwerdemanagementprozesse.

Prozessschritt	wesentliche Software-Funktionen
Beschwerde- annahme	<ul style="list-style-type: none"> ➤ vollständige (Festlegung und Vorgabe der zu dokumentierenden Informationen in spezifischen Masken), ➤ strukturierte (unterschiedliche Masken für Beschwerdeinhalts- und Beschwerdeabwicklungs-Informationen) und ➤ schnelle (z.B. vorgegebene Alternativen möglicher Merkmalsausprägungen, per Mausklick auswählbar) <p>Erfassung der Beschwerdeinformationen (siehe Kapitel 5.1.2.1.2.2)</p>
Beschwerde- bearbeitung und Beschwerde- reaktion	<ul style="list-style-type: none"> ➤ systematische Steuerung der Bearbeitungsprozesse (automatische oder manuelle Auslösung der vordefinierten Bearbeitungsprozesse mit zeitlichen Vorgaben) ➤ Generierung der Bearbeitungshistorie ➤ Schaffung eines effektiven Termin- (eventuell inklusive einem integrierten Mahn- und Eskalationssystem) und Kommunikationsmanagements (z.B. Versendung von Bearbeitungsvermerken als E-Mail-Nachricht, Verwaltung und Bereitstellung von Textbausteinen und Formbriefen)

³⁸² Vgl. Franke, M. / Rombach, P. (2005), S. 321; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 579, 584.

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Förderung einer konsistenten sowie schnellen Problemlösungs- und Wiedergutmachungspolitik (z.B. Verknüpfung von definierten Problemarten mit Problemlösungen respektive Leistungen zur Wiedergutmachung für jedes Beschwerdeobjekt)
Beschwerdeauswertung	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Verfügbarkeit der Informationen in elektronischen Datenformaten ➤ Möglichkeit der effektiven und effizienten Durchführung von Beschwerdeanalysen <p>quantitative Beschwerdeauswertung</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Unterstützung bei z.B. Häufigkeitsauswertungen ➤ wichtig: einfache Definition, Abrufung und Weiterverarbeitung der gewünschten Auswertungen für Endanwender möglich ➤ Möglichkeit der Durchführung spezieller Verfahren (z.B. Frequenz-Relevanz-Analyse von Beschwerden) ➤ Möglichkeit der Priorisierung von Problemen aus Kundenperspektive <p>qualitative Beschwerdeauswertung</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Unterstützung durch z.B. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Möglichkeit des Abrufs von Einzelfallschilderungen und Beschwerdehistorien ▪ Möglichkeit der Integration von Planungsinstrumenten
Beschwerdereporting	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Verankerung der notwendigen Festlegungen in Hinsicht auf die jeweiligen Adressaten, die vorzunehmenden Auswertungen sowie die zeitlichen Rhythmen <p>→ Erstellung automatischer Auswertungen zu den definierten Terminen und Versendung mit dem entsprechenden Verteiler</p>
Beschwerdemanagement-Controlling	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Verfügbarkeit der Informationen in elektronischen Datenformaten ➤ Kontrolle der Aufgabenerfüllung des Beschwerdemanagements <p>subjektives Aufgaben-Controlling</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Integration eines Beschwerdezufriedenheitsfragebogens <p>→ Unterstützung der regelmäßigen Performance-Messungen</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Möglichkeit der Formulierung von Standards für die einzelnen Dimensionen der Beschwerdezufriedenheit und der automatischen Überprüfung deren Erfüllung <p>objektives Aufgaben-Controlling</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Hinterlegung der Standards und automatische Überwachung dieser ➤ Ermittlung der Diskrepanzen zwischen Soll-Standards und Ist-Werten <ul style="list-style-type: none"> → Lieferung der Basis für die Ursachenanalysen zur Beschwerdemanagementverbesserung <p>Kosten-Nutzen-Controlling</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Aufnahme der nötigen Berechnungsprozeduren in das Softwaresystem ➤ im Idealfall: Schaffung von Schnittstellen zu Datenbanken, in denen das faktische Kaufverhalten der Konsumenten registriert wird <ul style="list-style-type: none"> → Bereitstellung aktueller Informationen über Kundenumsätze sowie -deckungsbeiträge → Möglichkeit der Errechnung des „Return on Complaint Management“
--	---

Tabelle 12: Kernfunktionen von Beschwerdemanagementsoftwaresystemen

(Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Homburg, Ch. / Fürst, A. (2004), S. 357f; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 574ff; Franke, M. / Rombach, P. (2005), S. 316ff.)

Trotz der vielfältigen Vorteile, die eine Beschwerdemanagementsoftware bei der Durchführung von Funktionen des Beschwerdemanagements bietet, sollte man sich stets vor Augen führen, dass sie „lediglich“ ein Instrument darstellt, das es vermag, eine konsistente Beschwerdemanagementkonzeption erheblich effizienter und besser zu machen. Die Anstrengungen, die zur Entwicklung und Umsetzung dieser Konzeption unternommen werden müssen, kann eine Software jedoch nicht ersetzen.³⁸³

³⁸³ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 587.

5.3.1.3 Internet und Intranet als bedeutende Kommunikationsplattformen im Beschwerdemanagement

Das Internet verzeichnete in den letzten Jahren ein rapides Wachstum. Die zunehmende Verbreitung dieses Kommunikationsmediums geht mit neuen Möglichkeiten zur Unterstützung der Prozesse des Beschwerdemanagements einher.

Da für ein erfolgreiches Beschwerdemanagement sowohl die externe Kommunikation mit den sich Beschwerenden als auch die interne Kommunikation mit den am Beschwerdemanagementprozess Beteiligten Schlüsselfaktoren darstellen, ist die Nutzung des Internets und Intranets hierfür naheliegend. Das Internet liefert konkrete Ansatzpunkte für die Stimulierung und Annahme von Beschwerden sowie im Rahmen der externen Kommunikation für die Bearbeitung von Beschwerden und die unternehmerische Beschwerdereaktion. Das Intranet bietet hingegen vor allem für das Beschwerdereporting und die Nutzung von Beschwerdeinformationen Optimierungspotential (siehe Abbildung 23).³⁸⁴

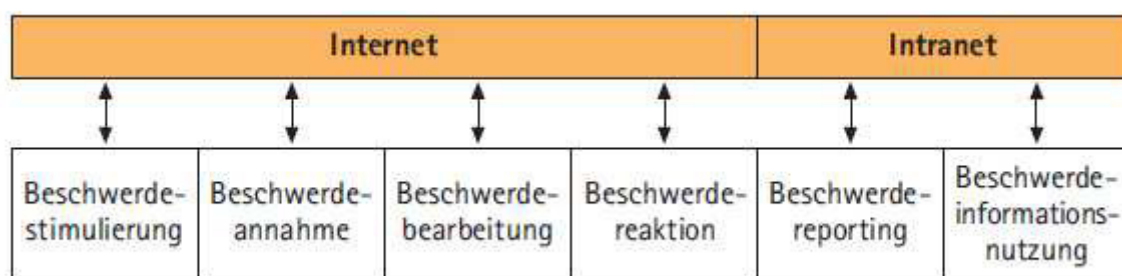


Abbildung 23: Der Zusammenhang zwischen Internet/Intranet und den Aufgabenbausteinen des Beschwerdemanagements

(Quelle: Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 588.)

Tabelle 13 gibt einen, nach den einzelnen Prozessschritten differenzierten, Überblick über diese Möglichkeiten.

Prozessschritt	Möglichkeiten der Internet-/Intranet-Nutzung
Beschwerde- stimulierung	➤ Einrichtung elektronischer Beschwerdekanäle (Kommunikation der Beschwerden über E-Mails beziehungsweise Kontaktformulare auf der

³⁸⁴ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 588.

	<p>Homepage des Unternehmens)</p> <p>→ beschwerdestimulierende Wirkung (aufgrund der geringen finanziellen, psychischen und zeitlichen Kosten für den Kunden sowie der geringen Dialogbarrieren - siehe Tabelle 7)</p> <p>➤ Beachtung der Notwendigkeit des Vorhandenseins der organisatorischen und personellen Voraussetzungen im Unternehmen zur kunden-gerechten Bearbeitung des induzierten Beschwerdeaufkommens</p> <p>➤ steigender Einsatz des Internets als Kommunikationsmedium von Kunden</p> <p>→ Anpassung deren Erwartungshaltung an die sich durch das Internet ergebenden Möglichkeiten (z.B. entsprechend schnelle E-Mail-Antwort auf eine per E-Mail artikulierte Beschwerde)</p>
Beschwerde- annahme	<p>➤ Beschwerdeseiten im Internet: Verlagerung des Aufwands der Beschwerdeerfassung zum Teil auf den Beschwerdeführer</p> <p>→ Erleichterung der Angabe und Förderung einer konsistenten Erfassung durch Vorgabe von Kategorien/Klassifizierungsmerkmalen (z.B. Auswahl des Beschwerdeobjekts aus der Angebotspalette)</p> <p>➤ Optimierung der gezielten Kontaktierung des „richtigen“ Ansprechpartners, der für die Behebung des jeweiligen Problems zuständig ist (bei einem dezentral beziehungsweise dual organisierten Beschwerdemanagement mit getrennten Zuständigkeiten)</p> <p>→ Voraussetzung: Möglichkeit der strukturierten Erfassung der Informationen, durch die die Festlegung der Verteilung an die verantwortlichen Stellen erfolgt, auf der Internetseite</p> <p>➤ automatische Übernahme der strukturiert erfassten Informationen in die korrespondierenden Felder der Beschwerdemanagementsoftware</p> <p>→ Vermeidung von Eingabefehlern sowie doppeltem Aufwand</p> <p>➤ bei per E-Mail versendeten Beschwerden: Möglichkeit der Suche nach bestimmten Schlüsselbegriffen in der E-Mail-Nachricht mittels moderner Methoden der Texterkennung zur gezielten Verteilung an die zuständigen Stellen</p> <p>➤ Möglichkeit der Anbindung von Web-Clients (vor allem sinnvoll zur Registrierung von Beschwerdeinformationen und zur unternehmens-</p>

	<p>weiten Organisation der Beschwerdebearbeitung)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ weitere Vorteile: siehe Kapitel 5.1.2.1.1.1, Tabelle 7
Beschwerdebearbeitung	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Internet als zentrale Kommunikationsplattform ➤ schnelle und umfassende interne Kommunikation respektive Abstimmung per E-Mail oder Web-Client ➤ Kommunikation mit dem Beschwerdeführer per E-Mail (z.B. Versendung einer Eingangsbestätigung, eines Zwischenbescheids oder Mitteilung der Beschwerdeantwort) <ul style="list-style-type: none"> → schnell und kostengünstig ➤ bei häufig wiederkehrenden Kundenanliegen kann kostengünstig in standardisierter oder automatisierter Form reagiert werden
Beschwerdereporting	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bereitstellung einer eigenen Webseite im Intranet von der für das Reporting zuständigen Abteilung <ul style="list-style-type: none"> → Profilierung als zentraler Vermittler von Kundeninformationen → Förderung ihrer Akzeptanz in der Unternehmung ➤ Einloggen der einzelnen Zielgruppen des Beschwerdereportings mittels spezifischer Passwörter in die Reporting-Plattform <ul style="list-style-type: none"> → gezielter Zugriff auf die Auswertungen und Kennzahlen, die für sie relevant und definiert sind ➤ auch Möglichkeit der Übersendung der Auswertungen und Kennzahlen per E-Mail an die entsprechenden Zielgruppen, zu definierten Zeitpunkten, wenn kein Intranet vorhanden ist
Beschwerdeinformationsnutzung	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Intranet: zur Diskussion stellen von spontanen Ideen zur Diagnose sowie zukünftigen Vermeidung von Problemen ➤ schnelle Bildung bereichs- respektive standortübergreifender Teams zur Diskussion über Problemlösungen via elektronischer Chats <ul style="list-style-type: none"> → Überbrückung räumlicher und zeitlicher Barrieren ➤ virtuelle Kundenforen als neue Dialogmöglichkeit

Tabelle 13: Möglichkeiten der Internet- respektive Intranet-Nutzung für die Funktionen des Beschwerdemanagements

(Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 125, 177, 589ff.)

5.3.1.4 Weblogs und Meinungsforen als neue Kommunikationsmedien

Mit der weiten Verbreitung der Internetnutzung kommt es auch zur Entwicklung neuer Formen der Kundenkommunikation. Diese beziehen sich nicht allein auf den elektronischen Dialog mit der Unternehmung, sondern insbesondere auf die Kommunikation unter den Konsumenten selbst.³⁸⁵ Zum einen führt eine rapide wachsende Zahl von Menschen private Online-Tagebücher, sogenannte Weblogs. In denen berichten sie auch über ihre Erfahrungen mit Produkten sowie Dienstleistungen. Zum anderen diskutieren Internetnutzer in speziellen Meinungsforen systematisch über die Vor- und Nachteile angebotener Leistungen. Unternehmungen reagieren auf diese Entwicklungen unter anderem mit dem Angebot eigener unternehmerischer Foren und Weblogs. Damit schaffen sie einerseits auf ihrer eigenen Website die Möglichkeit der elektronischen Kunde-zu-Kunde-Kommunikation und andererseits sich selbst eine neue Chance, intensive Dialoge mit ihren Kunden zu führen. Alle diese Formen besitzen grundsätzlich eine hohe Bedeutung für das Beschwerdemanagement.³⁸⁶

Kunden erzählen ihre als besonders negativ wahrgenommenen Konsumerlebnisse in ihrem sozialen Umfeld weiter. Mit dem exponentiellen Wachstum des Internets kam es zu einer gravierenden **Erweiterung der Reichweite** dieser negativen **Mund-zu-Mund-Kommunikation**. Damals war der Kommunikationskreis, und damit das Gefährdungspotential, meist auf die Familie, Freunde und Bekannte begrenzt. Heute können Kunden ihre Konsumerlebnisse global kommunizieren. Die Dialogmöglichkeiten sind grenzenlos.

Angesichts des beträchtlichen Umfangs der Kommunikation in Foren und Weblogs, der schnellen Informationsverbreitung sowie der massiven Wirkung auf sowohl das Markenimage als auch das Kaufverhalten der aktuellen und potentiellen Kunden ist es von außerordentlicher Relevanz, dass Unternehmungen dieser Art der Internet-Kommunikation in verstärktem Maße Aufmerksamkeit widmen.³⁸⁷ „Dementsprechend wird die systematische Auseinandersetzung mit den kritischen Kundenäußerungen im Internet zu einem wesentlichen und neuen Handlungsbereich des Beschwerdemanagements.“³⁸⁸

Die Kommunikation, die mittels **Weblogs**³⁸⁹ stattfindet, bezieht sich auf unterschiedliche Inhalte. Lob wird in Hinsicht auf Produkte oder Dienstleistungen geäußert, Erfahrungen werden

³⁸⁵ Vgl. Hennig-Thurau, T. / Hansen, U. (2001), S. 560; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 593.

³⁸⁶ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 593.

³⁸⁷ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 593f.

³⁸⁸ Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 594.

³⁸⁹ Für ausführliche Erläuterungen siehe Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 597ff.

geschildert und es wird um Informationen, Hilfe sowie Unterstützung gebeten. Darüber hinaus werden aber auch öffentliche Beschwerden geäußert, die teilweise mit Kaufwarnungen, Aufforderungen zum Boykott oder ähnlichen Vorschlägen verbunden sind, durch die das Unternehmen dazu bewogen werden soll, ein Problem zu lösen oder sein Verhalten zu ändern.³⁹⁰

„**Internet-Meinungsforen (virtuelle Meinungsplattformen)** sind Kommunikationsplattformen, die von Drittinstitutionen - in der Regel kommerziell orientierten Unternehmen - eingerichtet werden und Kunden die Möglichkeit bieten, konsumentenseitige Meinungen und Erfahrungsberichte zu einer Vielzahl von Konsumthemen zu lesen bzw. selbst solche zu veröffentlichen.“^{391, 392} Die Grundidee besteht darin, dem Konsumenten durch den Zugang zu einer großen Anzahl an persönlichen Erfahrungsberichten in Bezug auf Produkte, Dienstleistungen und Unternehmen Hilfestellung bei der Kaufentscheidung zu leisten.

Die Leser schätzen den Inhalt der Meinungsforen als kompetent, nützlich und glaubwürdig ein, was eine wesentliche Voraussetzung für deren Erfolg darstellt. Positive Beiträge in Meinungsforen führen zu einem höheren Produktinteresse als marketingorientierte Websites von Unternehmen.³⁹³ Sie besitzen eine erhebliche Wirkung bezüglich der Einstellung der Konsumenten, deren Online-Verhalten, deren traditionellen persönlichen Kommunikation (Mund-zu-Mund) sowie deren Kaufverhalten.³⁹⁴

Es muss sichergestellt werden, dass die Internet-Kunde-zu-Kunde-Kommunikation ausreichend in der Unternehmung beachtet wird und eine sinnvolle organisatorische Verankerung des Umgangs mit diesen Informationen erfolgt.³⁹⁵

Für den unternehmerischen **Umgang mit** der zunehmenden **Internet-Kunde-zu-Kunde-Kommunikation** fasst Stauss (2000) zehn **Empfehlungen** zusammen:

1. Überprüfe ständig, ob und falls ja, in welcher Weise, die **Unternehmung** respektive ihre **Produkte und Dienstleistungen Gegenstand der** Internet-Kunde-zu-Kunde-Kommunikation sind.

³⁹⁰ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 598.

³⁹¹ Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 606.

³⁹² Für ausführliche Erläuterungen siehe Hennig-Thurau, T. / Hansen, U. (2001), S. 562ff.

³⁹³ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 606ff.

³⁹⁴ Vgl. Hennig-Thurau, T. / Hansen, U. (2001), S. 567.

³⁹⁵ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 609.

2. Sammle **Kundenlob** sowie Beschreibungen positiver Kundenerfahrungen zur Hervorhebung dieser als Stärken wahrgenommenen Leistungselemente in der unternehmerischen Kommunikation.
3. Kundenanfragen, durch die wahrgenommene **Informationsdefizite** signalisiert werden, sollten sorgfältig analysiert sowie für eine bedarfsgerechte Änderung der unternehmerischen Kommunikationspolitik genutzt werden.
4. Man sollte sämtliche Internet-Beschwerden in die **Beschwerdedatenbank** einspeisen, zudem sollte eine intensive **Auswertung und Nutzung** dieser zur systematischen Verbesserung der angebotenen Leistungen und internen Prozesse erfolgen.
5. Erkenne frühzeitig **Chancen und Risiken** durch die sorgfältige Beobachtung der Entwicklung von Themen im Rahmen des Monitorings.
6. Beobachte auch die Internet-Kunde-zu-Kunde-Kommunikation in Bezug auf einzelne **Unternehmenseinheiten**, beispielsweise Filialen, um negative Ausstrahlungseffekte auf das Gesamtunternehmen zu vermeiden.
7. Tue alles zur **Vermeidung einer Eskalation des Konflikts**. Aus diesem Grund gilt es, persönliche und offene Briefe postwendend zu beantworten, sei es in Internet-Foren oder eigenen Weblogs.
8. Beobachte nicht nur **Internet-Kundenbeschwerden und -lob** bezüglich der eigenen Angebote, sondern auch in Hinsicht auf die **Wettbewerber** und wertet diese im Rahmen der Konkurrenzanalyse sorgfältig aus.
9. Stelle eindeutige **Richtlinien für die Mitarbeiter** hinsichtlich Kommunikationsform und -inhalt auf, falls sich diese an **Diskussionen** im Internet beteiligen, und informiere sie darüber, um zu verhindern, dass interne Informationen offengelegt werden.
10. Prüfe die Möglichkeit der Einrichtung eines **eigenen Internet-Kundenforums** oder **unternehmerischen Weblogs**. Dadurch lässt sich die Internet-Kunde-zu-Kunde-Kommunikation anregen. Außerdem ist dem Unternehmen eine aktive Beteiligung an der Diskussion möglich. Wobei sich allerdings die Frage stellt, in welchem Umfang ein moderierender Eingriff durch das Unternehmen erfolgen soll.³⁹⁶

³⁹⁶ Vgl. Stauss, B. (2000c), S. 250f.

5.3.2 Controlling-System

5.3.2.1 Das Beschwerdemanagement-Controlling im Überblick

„Controlling ist die zielsystemorientierte systembildende und systemkoppelnde Koordination von Informationsversorgung und Informationsverwendung im Unternehmen.“³⁹⁷ Es versorgt sämtliche Planungs- und Kontrollsysteme mit entscheidungsrelevanten Informationen.³⁹⁸ Die Hauptaufgabe des Controllings besteht in der Sicherstellung einer zielsetzungsgemäßen Führung der Unternehmung. Werden Kundenorientierung sowie Kundenzufriedenheit als Ziele der Unternehmung ernst genommen und wird das Beschwerdemanagement als wichtiges Element des Kundenbeziehungs- respektive speziell des Kundenbindungsmanagements begriffen, erscheint eine Ausdehnung der Controlling-Aktivitäten auf diesen Unternehmensbereich nur konsequent.³⁹⁹

Im Folgenden soll das Beschwerdemanagement-Controlling deshalb unter funktionalen, institutionellen, inhaltlichen sowie methodischen Gesichtspunkten näher beleuchtet werden.

Die essentielle **Funktion** des Beschwerdemanagement-Controllings besteht in der Aufbereitung und Analyse der Daten, die im Beschwerdemanagementprozess gewonnen wurden, für das Management verschiedener hierarchischer Ebenen zur Schaffung einer fundierten Grundlage für eine kundenorientierte Entscheidungsfindung. Darüber hinaus ist die Lieferung entscheidungsrelevanter Daten hinsichtlich der Effizienz als auch Effektivität des Beschwerdemanagements selbst notwendig. Im Einzelnen lassen sich **fünf Kernfunktionen** des Beschwerdemanagement-Controllings unterscheiden (siehe Abbildung 24).⁴⁰⁰

Werden die Funktionen des Beschwerdemanagements im Unternehmen von einer Abteilung Beschwerdemanagement wahrgenommen, ist es sinnvoll, auch das Beschwerdemanagement-Controlling **institutionell** an dieser Stelle zu verankern, denn die Informations- und Ermittlungsfunktion ist direkt in das Beschwerdemanagement integriert und folglich liegen alle relevanten Daten dort vor. Demnach macht es Sinn, diesem Funktionsbereich auch die Ausübung der anderen Controlling-Aufgaben zu übertragen. Dabei ist allerdings eine sorgfältige Abstimmung zwischen der für das Beschwerdemanagement zuständigen Abteilung und dem zentra-

³⁹⁷ Stelling, J. N. (2005), S. 12.

³⁹⁸ Vgl. Stelling, J. N. (2005), S. 12.

³⁹⁹ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 307.

⁴⁰⁰ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 307.

len Controlling in Hinsicht auf die vorgegebenen Ziele für das Beschwerdemanagement, den Inhalt und die Zyklen von Beschwerdeanalysen sowie Berichten für die jeweiligen Managementebenen als auch in Bezug auf formale Anforderungen, um die Ergebnisse in ein Managementinformationssystem integrieren zu können, erforderlich.⁴⁰¹

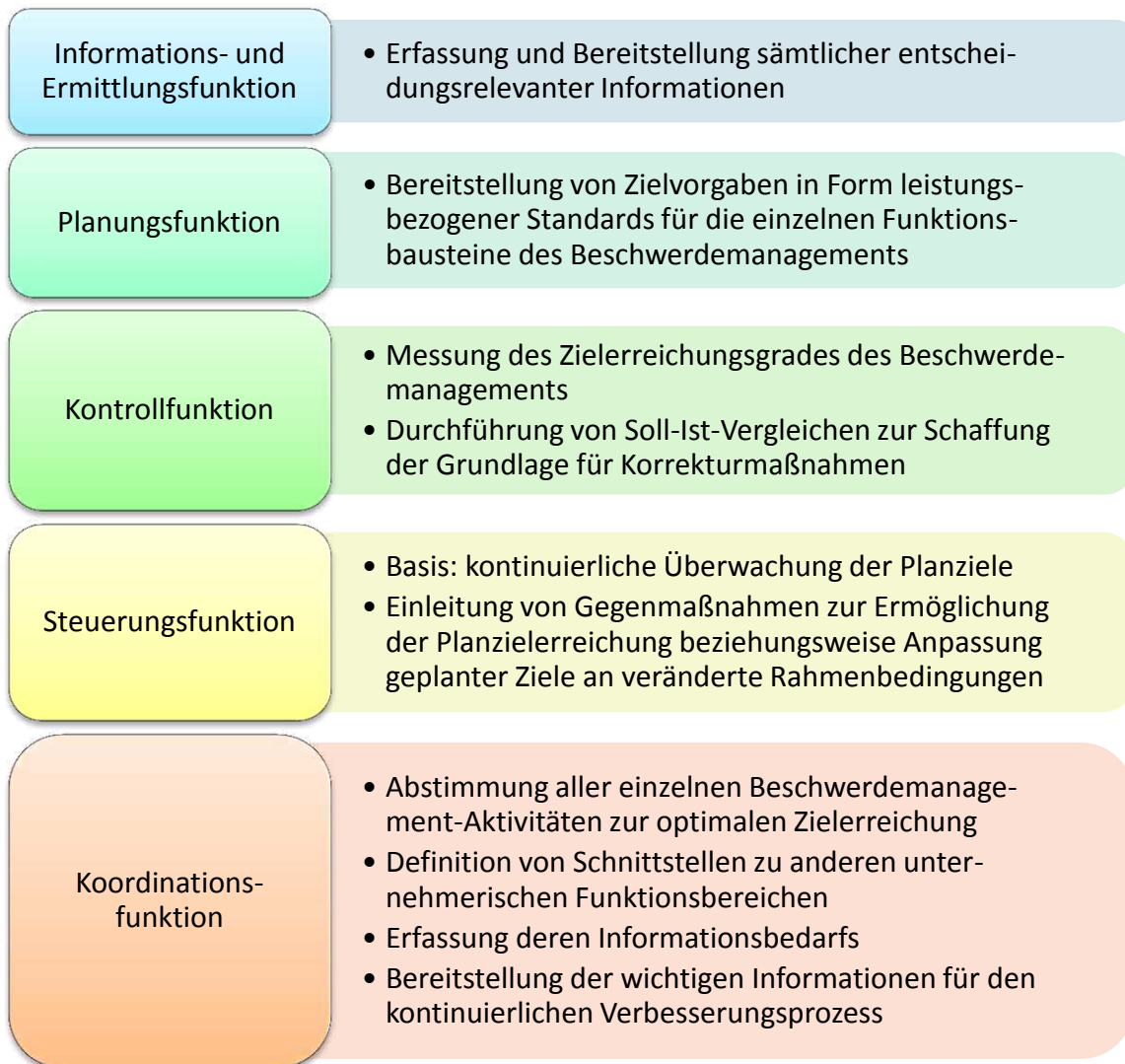


Abbildung 24: Hauptfunktionen des Beschwerdemanagement-Controllings

(Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 307f; Schläger, J. (2009), S. 36; Berwanger, J. / Kullmann, S. (2012), S. 88f.)

⁴⁰¹ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 308.

Inhaltlich differenziert man im Rahmen des Beschwerdemanagement-Controllings zwischen drei Teilbereichen:

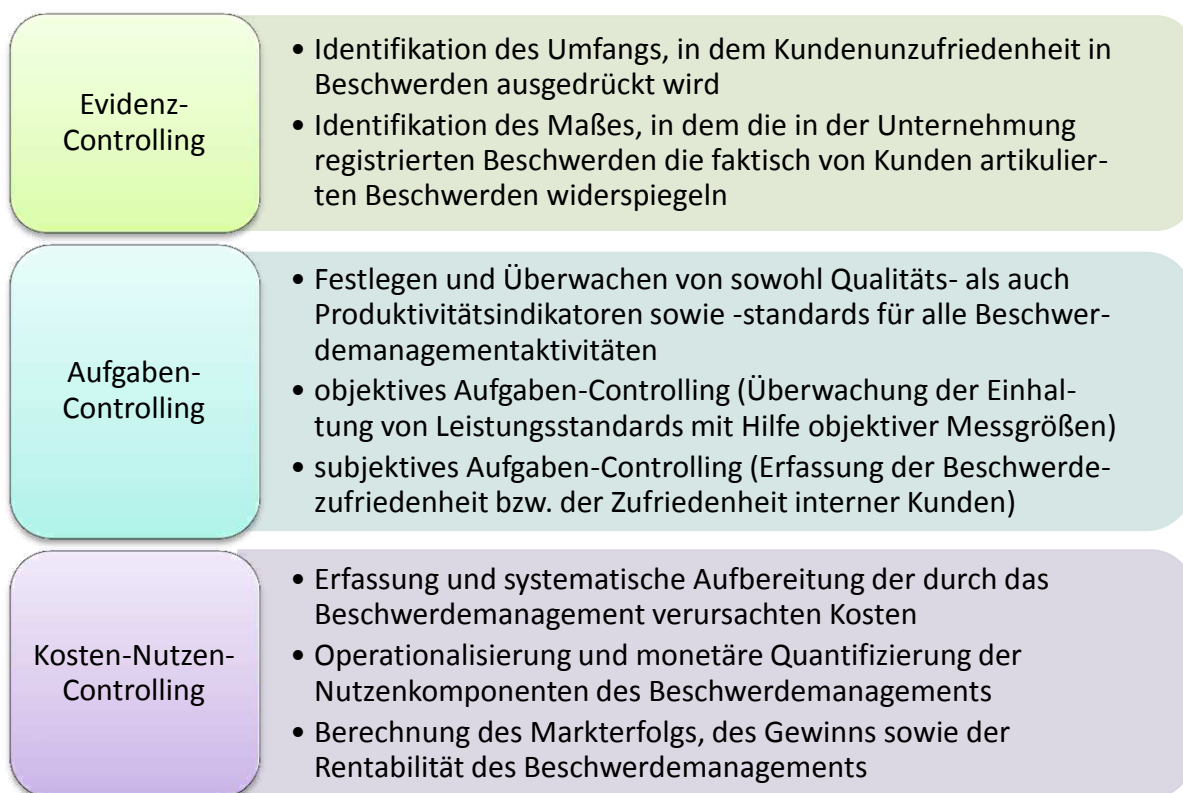


Abbildung 25: Teilbereiche des Beschwerdemanagement-Controllings

(Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Roner, T. A. (2008), S. 42; Stauss, B. / Seidel, W. (2006), S. 96; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 308f; Schläger, J. (2009), S. 37; Jeschke, K. (2005), S. 40ff.)

Diese werden in den nachfolgenden Kapiteln noch näher betrachtet.

Unter **methodischen** Gesichtspunkten geht es um die Entwicklung und den Einsatz von Instrumenten, mit deren Hilfe der zielorientierte Einsatz der Kennzahlen, die in den drei inhaltlichen Teilbereichen des Beschwerdemanagement-Controllings ermittelt wurden, zur Steuerung und Überwachung des Beschwerdemanagements möglich ist.⁴⁰²

⁴⁰² Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 309.

Die **Steuerung** kann insbesondere mittels folgender Instrumente erfolgen:

- Beschwerdemanagement-Index (BMI)
- Beschwerdemanagement-Balanced Scorecard (BBSC)⁴⁰³

Um die Einhaltung der definierten Zielgrößen zu **überwachen**, steht das Beschwerdemanagement-Audit zur Verfügung.⁴⁰⁴

5.3.2.2 Evidenz-Controlling

Die **Hauptaufgabe** des Evidenz-Controllings besteht darin, das Ausmaß zu ermitteln, in dem das Beschwerdemanagement zur korrekten Erfassung der Kundenunzufriedenheit hinsichtlich Art und Umfang fähig ist, das bedeutet für die Leitung des Beschwerdemanagements respektive die Unternehmensführung evident zu machen.

Diese Aufgabe ist so bedeutend, weil die Unzufriedenheit von Konsumenten in den Beschwerden, die in der Unternehmung dokumentiert werden, häufig bloß unzureichend zum Ausdruck kommt. Zum einen wenden sich nicht alle unzufriedenen Kunden mit einer Beschwerde an das Unternehmen (siehe Kapitel 3.2.2.2) und zum anderen werden die von Kunden artikulierten Beschwerden zum Teil nicht in der Unternehmung erfasst.

Hier wird vom sogenannten Eisberg-Phänomen des Beschwerdemanagements gesprochen (siehe Abbildung 26).⁴⁰⁵

„Das damit bezeichnete Wissensdefizit ist außerordentlich problematisch, weil es zu einer Fehleinschätzung von Art, Umfang und wahrgenommener Dringlichkeit der Kundenunzufriedenheit und zu einer Fehlallokation der Ressourcen führen kann, die in Korrektur- und Verbesserungsmaßnahmen investiert werden.“⁴⁰⁶

Die Nicht-Registrierung von artikulierten Beschwerden führt dazu, dass deren Existenz nicht evident ist. Ein wesentlicher Grund für die Nicht-Erfassung ist, dass viele Beschwerden nicht direkt gegenüber der (zentralen) Beschwerdeabteilung hervorgebracht werden. Besonders Beschwerden, die Kunden gegenüber dem Kundenkontaktpersonal beziehungsweise dezentralen Kundenkontaktstellen äußern, werden oft nicht erfasst, weil die annehmenden Mitarbeiter häufig nicht auf Beschwerdesituationen vorbereitet sind respektive angesichts einer nicht adäquaten Unternehmenskultur negative Konsequenzen befürchten. Die Beschwerden, die in

⁴⁰³ Für ausführliche Erläuterungen siehe Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 414ff.

⁴⁰⁴ Für ausführliche Erläuterungen siehe Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 426ff.

⁴⁰⁵ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2006), S. 91; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 309.

⁴⁰⁶ Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 309f.

der Unternehmung dokumentiert werden, bringen demnach das Ausmaß der Unzufriedenheit der Kunden lediglich unzureichend zum Ausdruck und erfassen außerdem das Erleben unzufriedener Kunden bezüglich der Problemarten sowie -häufigkeiten nicht angemessen.

Insofern besitzt das Evidenz-Controlling insbesondere die Funktion der Aufdeckung des Umfangs der Nicht-Artikulation sowie Nicht-Registrierung von Beschwerden und des Ziehens entsprechender Schlussfolgerungen für das Beschwerdemanagement.⁴⁰⁷

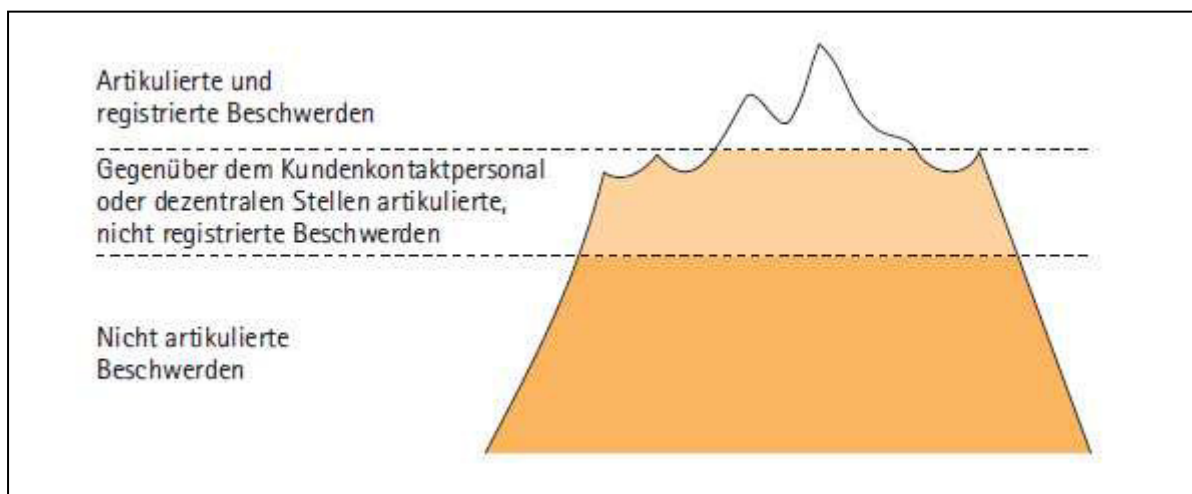


Abbildung 26: Das Eisberg-Phänomen des Beschwerdemanagements aus der Perspektive aller nicht artikulierten sowie nicht registrierten Beschwerden

(Quelle: Stauss, B. / Seidel, W. (2006), S. 95.)

Um konkrete Aussagen darüber treffen zu können, inwieweit dem Beschwerdemanagement die Aufdeckung des Ausmaßes der Kundenunzufriedenheit sowie die Erfassung der artikulierten Beschwerden gelingt, bedarf es aussagekräftiger **Kennzahlen**. Durch diese können die Maßnahmen des Beschwerdemanagements, die auf eine Erhöhung des Ausmaßes der artikulierten Beschwerden unzufriedener Kunden, beispielsweise durch Stimulierungsmaßnahmen, oder auf eine Steigerung des Anteils der in der Unternehmung registrierten Beschwerden, abzielen, etwa mittels Maßnahmen hinsichtlich der Beschwerdeannahme, gesteuert und deren Erfolg kontrolliert werden.⁴⁰⁸

Tabelle 14 gibt einen Überblick über die wichtigsten Kennziffern des Evidenz-Controllings.

Darauf, dass durch die **Beschwerdequote** (Gesamtzahl der Beschwerdeführer dividiert durch Gesamtzahl der Kunden) meist nicht unmittelbar auf das Ausmaß der Kundenzufriedenheit

⁴⁰⁷ Vgl. Schläger, J. (2009), S. 37; Stauss, B. / Seidel, W. (2006), S. 94ff; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 310f.

⁴⁰⁸ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 312f.

respektive -unzufriedenheit geschlossen werden kann und diese demnach als problematisch einzuschätzen ist, wurde bereits im Rahmen dieser Arbeit eingegangen. Der Grund dafür liegt darin, wie bereits erläutert, dass die Beschwerde zum einen nur eine mögliche Handlungsalternative unzufriedener Kunden darstellt (siehe Kapitel 3.2.2.2) und zum anderen nicht alle gegenüber der Unternehmung artikulierten Beschwerden auch registriert werden.

Wichtige **Bezugsgrößen** zur Ermittlung der Kennzahlen sind die Anzahl der Beschwerdeführer beziehungsweise Nicht-Beschwerdeführer sowie die Anzahl der Kunden mit Beschwerdeanlass, das heißt die Anzahl verärrterter Kunden.

Unter **Nicht-Beschwerdeführern** sind die verärrterten respektive unzufriedenen Kunden zu verstehen, die sich nicht bei der Unternehmung beschweren. Zudem ist es wichtig, die Anzahl der Beschwerdeführer, deren Beschwerde(n) im Bearbeitungsprozess des Unternehmens verloren geht, also nicht registriert wird und somit nicht für das Management evident ist, beziehungsweise die Anzahl der registrierten Beschwerdeführer zu identifizieren.

Kunden mit Beschwerdeanlass sind diejenigen Kunden, die in einer Kundenbefragung angeben, in einer definierten Periode Anlass zur Beschwerde gehabt zu haben. Darunter können sich demnach auch Kunden befinden, die grundsätzlich zufrieden sind, aber zwischenzeitlich verärrtert waren und sich dennoch nicht beschwerten.⁴⁰⁹

Kennzahl	Berechnung
Nicht-Artikulationsquote	$\frac{\text{Anzahl der Nicht-Beschwerdeführer unter den verärrterten Kunden}}{\text{Gesamtzahl verärrterter Kunden}}$
Nicht-Registrierungsquote	$\frac{\text{Anzahl nicht registrierter Beschwerdeführer}}{\text{Gesamtzahl der Beschwerdeführer}}$
Evidenz-/Aufdeckungsquote	$\frac{\text{Anzahl der registrierten Beschwerdeführer}}{\text{Gesamtzahl verärrterter Kunden}}$

Tabelle 14: Kennzahlen des Evidenz-Controllings

(Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Stauss, B. / Seidel, W. (2006), S. 100ff; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 317f.)

⁴⁰⁹ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2006), S. 98f; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 314ff.

Ist die **Nicht-Artikulationsquote** hoch, muss analysiert werden, welche unternehmensindividuellen Ursachen dazu führen, dass die verärgerten Kunden auf eine Beschwerde verzichten, wobei vor allem identifiziert werden muss, welche Gründe von der Unternehmung beeinflusst werden können. Etwa der Abbau unternehmerischer Barrieren, die Einrichtung leicht zugänglicher Kommunikationskanäle und deren aktive Kommunikation können auf dieser Grundlage erfolgen. Außerdem kann eine problem- sowie zielgruppenspezifische Analyse der Nicht-Beschwerdeführer durchgeführt und daraus gegebenenfalls gezielte Stimulierungsmaßnahmen abgeleitet werden.

In Bezug auf die Beschwerdebearbeitung kann das Evidenz-Controlling insbesondere wesentliche Hinweise zur Optimierung des Bearbeitungsprozesses liefern. Eine hohe **Nicht-Registrierungsquote** signalisiert in diesem Zusammenhang bestehende Defizite in den Prozessen der Beschwerdeannahme und -bearbeitung. Dementsprechend gilt es, mittels einer sorgfältigen Ist-Analyse die Gründe für die Nicht-Registrierung von Beschwerden zu ermitteln sowie entsprechende Maßnahmen zur Ursachenbehebung unter Effizienzgesichtspunkten abzuleiten, wie zum Beispiel Mitarbeiterschulungen oder die Neugestaltung von Prozessen.

Für die Auswertung und das Reporting von Beschwerden sowie für die Beschwerdeinformationsnutzung besitzt das Evidenz-Controlling insofern Relevanz, als dass es essentielle Hinweise für die erforderliche Korrektur von Ergebnissen der regulären Beschwerdeauswertung liefert. Die **Evidenzquote** gibt an, in welchem Umfang die Daten, die in der bisherigen Auswertung Berücksichtigung fanden, repräsentativ für das Erleben der Kunden sind respektive einer Korrektur bedürfen. Beträgt die Evidenzquote zum Beispiel 25 Prozent, ist eine Multiplikation des dokumentierten Beschwerdeaufkommens mit dem Faktor vier notwendig, damit auf das wirkliche Ausmaß verärrerter Kunden geschlossen werden kann. Dieser Faktor wird als **Evidenzfaktor** bezeichnet. Es ist anzumerken, dass es sinnvoll ist, nicht nur einen generellen, sondern differenzierte problembezogene Evidenzfaktoren zu ermitteln.⁴¹⁰

5.3.2.3 Aufgaben-Controlling

Das Aufgaben-Controlling dient der Überwachung der Güte der Aufgabenerfüllung des Beschwerdemanagements mithilfe aussagefähiger Standards. Zur Festlegung dieser Standards sind drei Aktivitäten erforderlich⁴¹¹:

⁴¹⁰ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2006), S. 107f; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 322f.

⁴¹¹ Vgl. Kamphuis, C. / Kortüm, T. (2001), S. 121; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 326.

Aktivität	Beschreibung
Auswählen der Qualitätsdimensionen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Festlegung der Qualitätsdimensionen für die verschiedenen Funktionen des direkten als auch indirekten Beschwerdemanagementprozesses auf Basis der Beschwerdemanagementziele ➔ verbale Beschreibung zur konkreten Definition der Qualität der Aufgabenerfüllung für jeden Funktionsbaustein (z.B. Schnelligkeit als Qualitätsdimension der Beschwerdebearbeitung)
Festlegen der Qualitätsindikatoren	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Finden von Qualitätsindikatoren für die jeweiligen festgelegten Qualitätsdimensionen ➤ subjektive Qualitätsindikatoren: Maßstab = Zufriedenheit der Betroffenen (z.B. Zufriedenheit des Kunden bezüglich der Schnelligkeit der Beschwerdebearbeitung) ➤ objektive Qualitätsindikatoren: Konkretisierung der Qualitätsdimensionen unabhängig von der Beurteilung der Betroffenen (z.B. Zeitspanne für die Beschwerdebearbeitung) ➔ entsprechende Differenzierung zwischen subjektivem und objektivem Aufgaben-Controlling
Festlegen der Soll-Vorgaben	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fixierung der angestrebten Werte auf einer Messskala (z.B. durchschnittliches Zufriedenheitsniveau in Bezug auf die Schnelligkeit der Beschwerdebearbeitung von 90 Prozent; Zeitspanne für die Beschwerdebearbeitung von zwölf Tagen) ➤ Standards = Kombinationen von Qualitätsindikatoren mit entsprechenden Sollwerten ➔ Zielgrößen als Basis für Planung und Überwachung sowie Benchmarks für die Leistungsbewertung ➔ sinnvoll: Beteiligung der Mitarbeiter an der Festlegung

Tabelle 15: Aktivitäten des Aufgaben-Controllings

(Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 326ff; Jeschke, K. (2005), S. 41f.)

Die Überwachung der festgelegten Standards steht im Fokus des **subjektiven und objektiven Aufgaben-Controllings**. Besteht eine Diskrepanz zwischen den Ist- und Soll-Werten, müssen die personellen, organisatorischen oder sonstigen Ursachen dieser Abweichung identifiziert sowie untersucht und entweder Ad-hoc-Korrekturen oder fundamentale Veränderungen des Beschwerdemanagementprozesses abgeleitet werden.⁴¹²

Die Hauptfunktion des **subjektiven Aufgaben-Controllings** besteht darin, zu ermitteln, wie die Betroffenen die Qualität der Aufgabenerfüllung in Bezug auf das Beschwerdemanagement beurteilen. Unter Betroffene sind dabei einerseits hinsichtlich der Funktionen des direkten Beschwerdemanagementprozesses die Beschwerdeführer und andererseits in Hinsicht auf die indirekten Funktionen des Beschwerdemanagementprozesses die internen Kunden des Managements von Beschwerden zu verstehen.⁴¹³

Zur Ermittlung der von den Beschwerdeführern wahrgenommenen Qualität der Aufgabenerfüllung muss die **Beschwerdezufriedenheit der externen Kunden** regelmäßig im Sinne einer Performance-Messung erhoben werden. Dadurch ist eine Identifikation der von den Beschwerdeführern wahrgenommenen Stärken und Schwächen des unternehmerischen Beschwerdemanagements möglich.⁴¹⁴

„Die Ergebnisse der Erhebung dienen als Grundlage für die Formulierung von subjektiven Qualitätsstandards für den direkten Beschwerdemanagementprozess.“⁴¹⁵ Werden Leistungsstandards verfehlt, sind die Ursachen dafür zu analysieren, um adäquate Maßnahmen zur Verbesserung der Aufgabenerfüllung daraus ableiten zu können, wie etwa psychologische Schulungen der Mitarbeiter für den direkten Umgang mit Beschwerdeführern. Vergleicht man die Werte im Zeitablauf, so können Entwicklungen abgelesen und dadurch Erkenntnisse hinsichtlich der (Un-)Wirksamkeit eingeleiteter Maßnahmen gewonnen werden.⁴¹⁶

Aber nicht nur die Beschwerdezufriedenheit der Kunden, sondern auch die **Zufriedenheit der internen Kunden des Beschwerdemanagements** muss in Hinsicht auf die Aufgabenerfüllung regelmäßig im Rahmen von internen Befragungen gemessen werden. Zu den internen Zielgruppen zählen die Geschäftsführung sowie verschiedene betriebliche Funktionsbereiche, wie etwa Marketing und Qualitätsmanagement. Bezüglich der Messung der Zufriedenheit der internen Kunden müssen die Qualitätsdimensionen von Beschwerdeauswertung sowie -reporting festgelegt werden, die von Relevanz sind. Die Aussagen zur Formulierung und Überwa-

⁴¹² Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 328.

⁴¹³ Vgl. Stuhlmann, M. (2006), S. 9; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 329.

⁴¹⁴ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 329.

⁴¹⁵ Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 336.

⁴¹⁶ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 340.

chung von Leistungsstandards sowie zur möglichen Notwendigkeit der Einleitung korrigierender Maßnahmen gelten hier analog.⁴¹⁷

Das **objektive Aufgaben-Controlling** dient der Festlegung objektiver Standards für alle Funktionsbausteine des Beschwerdemanagements, deren Überprüfung unabhängig von den Urteilen der externen sowie internen Kunden möglich ist. Dabei kann man im Groben zwischen objektiven Qualitätsstandards und objektiven Produktivitätsstandards differenzieren.⁴¹⁸

„Qualitätsstandards stellen Zielgrößen dar, in denen die Erwartungen bezüglich der aus Kundensicht relevanten Qualitätsdimensionen und -merkmale festgelegt sind. Produktivitätsstandards beziehen sich auf Output-Input-Relationen, die die Effizienz der Leistungserstellung messen.“⁴¹⁹

Im Rahmen des objektiven Aufgaben-Controllings sollte die Ermittlung **objektiver Qualitätsindikatoren** für möglichst alle Funktionen des Beschwerdemanagements sowie die Festlegung von Soll-Werten für die Qualitätsstandards angestrebt werden. Ein Beispiel dafür ist die Definition einer telefonischen Mindesterreichbarkeitsquote oder auch einer telefonischen Mindestsofortannahmequote für den Aufgabenbaustein der Beschwerdestimulierung, zur Konkretisierung der Qualitätsdimension „leichte Zugänglichkeit“. In Analogie zum subjektiven Aufgaben-Controlling sind auch hierbei bezüglich aller definierten objektiven Standards in regelmäßigen Abständen Ist-Analysen sowie Soll-Ist-Vergleiche zur Ermittlung der Erfüllungsgrade respektive standardspezifischer Diskrepanzen durchzuführen.

Im Gegensatz zur Qualität, die sich auf das Ergebnis einer Leistungserstellung bezieht, weißt die **Produktivität** Bezug zur Leistungserstellung an sich auf. Hier erfolgt die Kombination betrieblicher Produktionsfaktoren (Input-Faktoren) innerhalb eines Produktionsprozesses, der einen bestimmten Output zur Folge hat.⁴²⁰ „Das mengenmäßige Verhältnis von erzeugtem Output zu eingesetztem Input wird als Produktivität bezeichnet.“⁴²¹

Diese Messgröße ermöglicht die Bewertung der Ergiebigkeit der Input-Faktoren sowie infolgedessen auch der Effizienz des Produktionsprozesses. In Anwendung auf das Beschwerdemanagement erlaubt die Produktivitätsmessung demzufolge die Bestimmung der Produktivität der im Beschwerdemanagementprozess eingesetzten Produktionsfaktoren. Wesentliche Basis dafür ist die Definition angemessener Input- und Output-Größen.

⁴¹⁷ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 340ff.

⁴¹⁸ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 342.

⁴¹⁹ Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 342.

⁴²⁰ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 342, 350f.

⁴²¹ Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 351.

Als **Output-Größen** gilt es Ergebnisse der Leistungserstellung zu wählen, die quantifizierbar sind. Hinsichtlich der Prozesse des direkten Beschwerdemanagements sollte die Anzahl der Beschwerden, spezifiziert nach den jeweiligen Aufgaben, als Bezugsgröße gewählt werden. Bei der Beschwerdeannahme ist beispielsweise die Anzahl der registrierten Unzufriedenheitsartikulationen von Bedeutung, während es bei der Beschwerdebearbeitung auf die Anzahl der bearbeiteten Beschwerden ankommt. In Hinsicht auf die Beschwerdeauswertung und das Beschwerdereporting als Funktionen des indirekten Beschwerdemanagements ist es sinnvoll, die Anzahl der vorgenommenen Auswertungen respektive Reports als Bezugsgröße heranzuziehen.

Der erzeugte Output lässt sich grundsätzlich auf verschiedene **Input-Faktoren**, etwa die Mitarbeiter oder das Softwaresystem, beziehen. Da die Mitarbeiter gewöhnlich den größten Kostenfaktor darstellen, erscheint es allerdings sinnvoll, sich auf diese als Einsatzfaktor und dementsprechend auf die Ermittlung der Arbeitsproduktivität zu konzentrieren. Diese ergibt sich aus dem Verhältnis von Arbeitseinsatz (Anzahl der eingesetzten Mitarbeiter oder Umfang der eingesetzten Arbeitszeit) zu Output. Eine typische Produktivitätskennziffer zur Bewertung der Effizienz der Aufgabenerfüllung durch die Beschwerdemanagementmitarbeiter ist zum Beispiel die Anzahl der bearbeiteten Beschwerden pro Arbeitskraft. Die Kennziffern lassen sich zudem ebenfalls als Standards im Sinne von Zielvorgaben definieren.

Grundsätzlich gilt es zu beachten, dass man Produktivitätsstandards nie allein, sondern bloß in Verbindung mit sowohl subjektiven als auch objektiven Qualitätsstandards verwenden sollte, um eine hohe Qualität des Outputs zu gewährleisten und damit Beschwerdeunzufriedenheit entgegenzuwirken.⁴²²

5.3.2.4 Kosten-Nutzen-Controlling

Das Kosten-Nutzen-Controlling, als dritter Teilbereich des Beschwerdemanagement-Controllings, dient der Beurteilung der Wirtschaftlichkeit des Beschwerdemanagements sowie seines Beitrags zum Erfolg der Unternehmung.⁴²³

Dazu ist zunächst eine monetäre Bewertung der eingesetzten Mittel sowie der damit erzielten Ergebnisse erforderlich. Die **eingesetzten Mittel**, beispielsweise für Sachmittel und Personal, werden anhand der durch diesen Mitteleinsatz verursachten Kosten bewertet, die **erzielten**

⁴²² Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 351f.

⁴²³ Vgl. Jeschke, K. (2005), S. 43; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 353ff.

Ergebnisse anhand der Umsätze und Gewinne, die mittels dem Beschwerdemanagement gesichert beziehungsweise zusätzlich bewirkt werden konnten.

Nachdem die für das Beschwerdemanagement relevanten Kosten sowie die Nutzenkomponenten des Beschwerdemanagements erfasst wurden, werden diese zur Errechnung wichtiger Kennzahlen des Wirtschaftlichkeits-Controllings, wie zum Beispiel dem „Return on Complaint Management“, gegenübergestellt.⁴²⁴

Folgende Kostenarten sind von Relevanz für das Beschwerdemanagements respektive das **Kosten-Controlling** des Beschwerdemanagements:

- „Personalkosten,
- Verwaltungskosten,
- IT-Kosten,
- Kommunikationskosten und
- Reaktionskosten“⁴²⁵ (Gewährleistungs- und Wiedergutmachungs-/Kulanzkosten)⁴²⁶

Die bedeutsamsten **Kennzahlen** des Kosten-Controllings beziehen sich auf unterschiedliche Betrachtungsebenen (siehe Tabelle 16). Zum einen kann danach differenziert werden, ob eine Betrachtung der Kosten des Gesamtbereichs Beschwerdemanagement oder der zwei Teilprozesse des Beschwerdemanagements, also des direkten sowie indirekten Beschwerdemanagementprozesses, erfolgt. Zum anderen kann man danach unterscheiden, ob die Erhebung absoluter oder relativer Kostengrößen stattfindet. Darüber hinaus lassen sich Kennzahlen finden, durch die Einblicke in kostenbezogene Verknüpfungen mit anderen Unternehmensbereichen gegeben werden.⁴²⁷

Eine zu starke Kostenorientierung kann jedoch zu einer einseitigen Fokussierung auf die Minimierung der Beschwerdemanagementkosten und damit zu einer Vernachlässigung der Nutzenaspekte des Beschwerdemanagements führen. Dies ist gefährlich, weil eine solche Haltung nicht nur eine Reduzierung der Kosten, sondern auch der Möglichkeiten der Unternehmung, die Qualitäts- sowie Kundenbindungsziele und dadurch das Ziel der Gewinnsteigerung zu erreichen, bewirkt. Aus diesem Grund ist die monetäre Quantifizierung der konkreten Bei-

⁴²⁴ Vgl. Bruhn, M. (2003), S. 181; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 355; Jeschke, K. (2005), S. 43f.

⁴²⁵ Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 356.

⁴²⁶ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 357.

⁴²⁷ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 365.

träge zur Wertschöpfung der Unternehmung im Rahmen des Nutzen-Controllings notwendig.⁴²⁸

	absolute Kostenbetrachtung	relative Kostenbetrachtung
mit Bezug zum Gesamtprozess des Beschwerdemanagements	z.B. Gesamtkosten des Beschwerdemanagements (inklusive und exklusive Reaktionskosten)	z.B. Kosten pro Mitarbeiter (exklusive Reaktionskosten), Kosten pro Beschwerde (inklusive und exklusive Reaktionskosten)
mit Bezug zu Teilprozessen des Beschwerdemanagements	z.B. Kosten des direkten Beschwerdemanagementprozesses (inklusive und exklusive Reaktionskosten), Kosten des indirekten Beschwerdemanagementprozesses	z.B. Kosten des direkten bzw. indirekten Beschwerdemanagementprozesses pro Mitarbeiter (exklusive Reaktionskosten), Kosten pro bereitgestelltem Beschwerdereport
mit Bezug zur Leistungsverflechtung mit anderen Unternehmensbereichen	-	z.B. „Relation der durch das Beschwerdemanagement verursachten zu den an andere Unternehmensbereiche weiterverrechneten Kosten“ ⁴²⁹

Tabelle 16: Kennzahlen des Kosten-Controllings

(Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 365ff.)

Das **Nutzen-Controlling** befasst sich mit der Identifikation und Quantifizierung der Nutzenkomponenten des Beschwerdemanagements, damit diese den Kosten gegenübergestellt werden können. Es gibt drei essentielle **Nutzenkomponenten**, die aus den Verhaltensänderungen resultieren, die durch eine erfolgreiche Beschwerdebehandlung beim Kunden erreicht werden können:

- Einstellungsnutzen
- Wiederkaufnutzen
- Kommunikationsnutzen

⁴²⁸ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 367.

⁴²⁹ Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 366.

Durch die Auswertung der Beschwerden sowie die Verwendung der bereitgestellten Informationen entsteht zudem ein

- Informationsnutzen.⁴³⁰

Die Quantifizierung der Nutzenkomponenten ist jedoch mit hohen methodischen Schwierigkeiten verbunden. Dennoch sollten diesbezüglich verstärkte Anstrengungen unternommen werden, weil sich nur dadurch sowohl ein tieferes Verständnis hinsichtlich des ökonomischen Werts des Beschwerdemanagements erreichen als auch eine rationale Grundlage für Investitionsentscheidungen in Bezug auf das Beschwerdemanagement finden lässt.⁴³¹

Nutzenkomponente	Erläuterung
Einstellungsnutzen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Einstellungsverbesserung bei den Beschwerdeführern ➤ Quantifizierungsverfahren: ex post Beschwerdezufriedenheitsbefragung: Vergleich der Einstellung des Kunden nach Abschluss des Beschwerdefalls mit seiner Einstellung vor und nach dem Problemeintritt → Ermittlung der Differenzen
Wiederkaufnutzen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Umsätze, die durch einen Kunden erzielt werden, der mithilfe des Beschwerdemanagements gehalten wurde und ein fortgesetztes oder sogar durch Mehrkäufe gesteigertes Konsumverhalten zeigt ➤ Quantifizierungsverfahren: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ermittlung der Umsatz-, Deckungs- respektive Gewinnbeiträge, die aus den Kaufaktivitäten der durch das Beschwerdemanagement gebundenen Kunden resultieren ▪ Marktschadensrechnung
Kommunikationsnutzen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ durch Empfehlungen der Kunden im sozialen Umfeld ➤ Ermittlung durch den Net Promoter Score-Ansatz⁴³² ➤ Quantifizierungsverfahren: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Beschwerdereferenzwert-Ansatz⁴³³ ▪ TARP-Ansatz⁴³⁴

⁴³⁰ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 367f.

⁴³¹ Vgl. Schläger, J. (2009), S. 39; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 368.

⁴³² Für ausführliche Erläuterungen siehe Reichheld, F. F. (2003), S. 47ff.

⁴³³ Für ausführliche Erläuterungen siehe Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 390ff.

⁴³⁴ Für ausführliche Erläuterungen siehe Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 392ff.

Informations- nutzen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kosteneinsparungen durch Optimierung interner Prozesse, Zeiteinsparungen, Produktivitätssteigerungen und Senkung der Regulierungskosten (Gewährleistungs- und Produkthaftpflichtzahlungen) ➤ Erlöszuwächse durch marktgängige Produktvariationen und -innovationen ➤ Hinweise zur Optimierung des preis- und kommunikationspolitischen Instrumentaleinsatzes sowie zur frühzeitigen Identifikation neuer gesellschaftspolitischer Trends ➤ Quantifizierungsverfahren: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kostenvergleichsrechnung ▪ Annuitätenmethode ▪ Scoring-Verfahren (Punktwert = Geldbetrag)
---------------------------------	---

Tabelle 17: Nutzenkomponenten des Beschwerdemanagements

(Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 368ff; Jeschke, K. (2005), S. 41ff.)

„Die Summe des monetären realisierten Wiederkaufnutzens und des monetären realisierten Kommunikationsnutzens wird als Markterfolg des Beschwerdemanagements definiert.“⁴³⁵

Um bewerten zu können, ob und inwieweit durch den erzielten monetären Markterfolg eine Rechtfertigung der verursachten Kosten gegeben ist beziehungsweise zur Beurteilung des Erfolgs des Beschwerdemanagements unter ökonomischen Gesichtspunkten, ist eine Gegenüberstellung der erzielten monetären Nutzeneffekte und der verursachten Kosten im Rahmen des **Wirtschaftlichkeits-Controlling** erforderlich. Dadurch erhält man Einsicht in die Wirtschaftlichkeit des Beschwerdemanagements. Dies gilt nicht nur für den Bereich Beschwerdemanagement als Ganzes, sondern auch für einzelne Teilprojekte respektive Maßnahmen, die zum Zwecke der Optimierung der Beschwerdemanagementprozesse geplant sind.⁴³⁶

Um die Wirtschaftlichkeit des Gesamtbereichs Beschwerdemanagement zu berechnen, wird eine einperiodische, vergangenheitsbezogene **Kosten- und Erfolgsrechnung** durchgeführt.

Bei dieser wird der durch das Beschwerdemanagement erzielte monetäre Markterfolg den durch das Beschwerdemanagement verursachten Kosten gegenübergestellt. Dadurch lässt sich

⁴³⁵ Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 399.

⁴³⁶ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 400.

der Periodengewinn oder -verlust ermitteln, der durch das Beschwerdemanagement (mindestens) erwirtschaftet wurde.⁴³⁷

Zwei wichtige **Rentabilitätskennzahlen** des Beschwerdemanagements sind:

- Rentabilität des Markterfolgs des Beschwerdemanagement =
Gewinn des Beschwerdemanagements / Markterfolg des Beschwerdemanagements
- Return on Complaint Management =
Gewinn des Beschwerdemanagements / Investitionen in das Beschwerdemanagement⁴³⁸

Im Rahmen der **Investitionsrechnung** gilt es außerdem, die Investitionen in Projekte, mit deren Hilfe das Beschwerdemanagement optimiert werden soll, unter ökonomischen Gesichtspunkten zu beurteilen. Darüber hinaus liefert die Investitionsrechnung bei Vorhandensein mehrerer, alternativer Maßnahmen zudem Entscheidungsregeln für eine unter finanzpolitischen Aspekten optimale Auswahl.⁴³⁹

5.3.3 Personalmanagementsystem

5.3.3.1 Die Relevanz des Mitarbeiterverhaltens im Kontakt mit Beschwerdeführern

Die Mitarbeiter besitzen bei der erfolgreichen Implementierung einer Beschwerdeabteilung eine entscheidende Rolle.⁴⁴⁰ Die Reaktion der Mitarbeiter auf eine Kundenbeschwerde hat einen wesentlichen Einfluss darauf, ob sich der Beschwerdeführer ernst genommen fühlt, sich eine einvernehmliche Lösung erreichen lässt und Beschwerdezufriedenheit entsteht. Zur Entstehung besonders starker Kundenverärgerung kommt es oft erst binnen der Beschwerdeannahme und -reaktion. Beschwerdeführer tragen in der Regel ihr Anliegen konstruktiv sowie ruhig vor. Weist man sie lakonisch ab respektive speist man sie mit falschen Informationen ab, oder erklären permanent neue betriebliche Stellen, dafür nicht zuständig zu sein, kann es zur Entstehung von extremen Ärger und Zorn auf Kundenseite kommen.⁴⁴¹ Verhalten sich Mitarbeiter hingegen richtig, wird das Erlebnis als außerordentlich positiv wahrgenommen. Kunden tolerieren durchaus das Auftreten von Problemen, solange sich dies in Grenzen hält.

⁴³⁷ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 401.

⁴³⁸ Vgl. Jeschke, K. (2005), S. 44; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 402.

⁴³⁹ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 403.

⁴⁴⁰ Vgl. Kamphuis, C. / Kortüm, T. (2001), S. 122.

⁴⁴¹ Vgl. Bruhn, M. (2003), S. 173; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 485.

Stellen sie jedoch fest, dass das Unternehmen nicht angemessen reagiert, entgegnen sie dem mit hoher Unzufriedenheit.

Darüber müssen sich alle Mitarbeiter bewusst sein, die im Kundenkontakt stehen, und nicht nur die Mitarbeiter der Beschwerdeabteilung, denn der Großteil der Beschwerden wird gegenüber Kundenkontaktmitarbeitern, beispielsweise Verkäufern, artikuliert. Aus diesem Grund sind die Kundenkontaktmitarbeiter von zentraler Bedeutung für die Realisierung eines erfolgreichen Beschwerdemanagements. Sie stehen in direktem Kontakt zum Beschwerdeführer und haben dadurch die erste Möglichkeit, Kundenunzufriedenheit abzubauen. Darüber hinaus können sie häufig eine sofortige Lösung des Problems herbeiführen und auf diese Weise oft für eine besonders kostengünstige sowie schnelle Problemabwicklung sorgen. Zudem besteht eine wichtige Funktion von ihnen darin, Informationen über Kundenprobleme, die in schriftlichen Beschwerden nicht thematisiert werden, aufzunehmen und durch die Aufzeichnung weiterer Information, etwa über das Ausmaß der Kundenverärgerung, die Bearbeitung, Lösung sowie Auswertung von Beschwerden erheblich zu erleichtern.

Die Vorbereitung aller Kundenkontaktmitarbeiter auf Beschwerdesituationen und die Vermittlung der Qualifikationen, die zur erfolgreichen Bewältigung dieser Kontakte notwendig sind, ist somit als essentielle personalpolitische Aufgabe zu betrachten.⁴⁴²

5.3.3.2 Erforderliche Mitarbeiterqualifikationen

„Die Motivation, das Engagement, und die Kompetenzen des Personals bei der Erfüllung der Aufgaben des Beschwerdemanagements entscheiden darüber, ob und in welchem Maße die angestrebten Ziele erreicht werden können.“⁴⁴³ Die Merkmale, die sich beschwerende Kunden heranziehen, um die Reaktion und Beschwerdebehandlung des Unternehmens zu bewerten, und durch die die Beschwerdezufriedenheit wesentlich bestimmt wird, geben bedeutende Hinweise darauf, über welche Qualifikationen Mitarbeiter im Beschwerdekontakt verfügen müssen.⁴⁴⁴ Die Qualitätsdimensionen, denen diese Merkmale zugeordnet werden können, wurden in Kapitel 3.2.2.3.2 aufgezeigt. „Generell erwarten Kunden vom Unternehmen ein hohes Maß an Zugänglichkeit, Freundlichkeit/Höflichkeit, Einfühlungsvermögen/Verständnis, Bemühtheit/Hilfsbereitschaft, Aktivität/Initiative, Verlässlichkeit, Reaktionsschnelligkeit und Ange-

⁴⁴² Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 486f.

⁴⁴³ Kamphuis, C. / Kortüm, T. (2001), S. 122.

⁴⁴⁴ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 487.

messenheit/Fairness der angebotenen Problemlösung.“⁴⁴⁵ Demgemäß ist es erforderlich, dass die Beschwerdeführer in der konkreten Beschwerdesituation ein derart charakterisiertes Verhalten der Mitarbeiter wahrnehmen. Damit es den Mitarbeitern jedoch möglich ist, dieses Verhalten zu zeigen, müssen wesentliche **Voraussetzungen** erfüllt sein:

- Zum einen ist es notwendig, dass die Arbeitskräfte sowohl die entsprechende Motivation zur Serviceorientierung als auch Fach- und Methoden-, Sozial- sowie Emotionalkompetenz besitzen.
- Zum anderen muss die Unternehmung respektive das Management mithilfe von Maßnahmen des internen Marketings für die Gewinnung und Haltung von Mitarbeitern mit entsprechenden Qualifikationen beziehungsweise für die Verstärkung der Mitarbeiterkompetenzen Sorge tragen.
- Mittels dieser Maßnahmen sowie der zielorientierten Gestaltung von Rahmenbedingungen, zu denen insbesondere die bereits thematisierte Unternehmenskultur und die Infrastruktur zählen, ist außerdem die Umsetzung der Mitarbeiterqualifikationen in tatsächliches, entsprechendes Verhalten sicherzustellen.⁴⁴⁶

Tabelle 18 gibt einen Überblick über die erforderlichen Mitarbeiterqualifikationen.

Qualifikation	Erläuterung
Serviceorientierung	<ul style="list-style-type: none"> ➤ wesentliche motivationale Grundhaltung ➤ Basis: <ul style="list-style-type: none"> - Motivation zu helfen (Kümmern um Probleme anderer, Förderung deren Wohlergehen) - Leistungsmotivation (innerer Drang zur exzellenten Aufgabenerfüllung, zum Engagement und Lernen) → = Motivation, dem Kunden so gut wie möglich als Problemlöser zu helfen sowie ihm vortrefflich zu dienen ➤ Voraussetzung zur Bereitschaft des Qualifikationseinsatzes zum Finden einer bestmöglichen Problemlösung

⁴⁴⁵ Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 487.

⁴⁴⁶ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 487.

Sozial- kompetenz	<p>= Fähigkeit der Verfolgung eigener Ziele in Interaktionsprozessen unter Beachtung der Ziele des Gegenübers</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ beinhaltet die Fähigkeit der richtigen Wahrnehmung und Bewertung des Partners, der Situation, der eigenen Handlungsmöglichkeiten und der Wirkung des eigenen Verhaltens auf den Interaktionspartner → Notwendigkeit psychologischer Grundkenntnisse ➤ differenzierte Kommunikationsfähigkeiten: der richtige Einsatz verbaler und nonverbaler Instrumente macht die Sozialkompetenz für den Gegenüber erkennbar und wirksam; Fähigkeit des aktiven Zuhörens → notwendig für eine konfliktlösende Wirkung ➤ Flexibilität und Kreativität als Schlüsselqualifikationen: Ermöglichung eines situations- und kundengerechten Handelns durch die Fähigkeit des Einstellens auf unterschiedliche Kundenerwartungen sowie die Entwicklung erwartungsgerechter Problemlösungen
Emotional- kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Beschwerdeführer empfinden teilweise stark negative Emotionen (z.B. Verletzung, Trauer, Ärger, Wut) → der Umgang mit sich beschwerenden Kunden erfordert neben der korrekten Ausführung einer fachlich festgelegten Arbeit auch ein besonders hohes Maß an emotionaler Arbeit und Empathie → Mitarbeiter im Beschwerdekontakt: Notwendigkeit des Managements eigener und fremder Gefühle ➤ emotionale Intelligenz = Fähigkeit des Wahrnehmens und Ausdrückens von Gefühlen, der Erfassung und Kontrolle ihrer Wirkungen sowie der bewussten Beeinflussung dieser bei sich selbst und anderen Personen ➤ emotionale Kompetenz: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Selbstwahrnehmung (Fähigkeit des Erkennens und Verstehens der eigenen Gefühle sowie ihrer Wirkungen auf andere) ▪ Selbstkontrolle/emotionale Stabilität (Fähigkeit der Beherrschung plötzlicher Gefühlsimpulse als auch Stimmungsschwankungen oder Lenkung dieser in eine andere Richtung)

Fach- und Methodenkompetenz	<p>➤ beschwerdespezifische Kenntnisse, Fähigkeiten sowie Fertigkeiten in Bezug auf die einzelnen Beschwerdemanagementaufgaben (z.B. genaue Kenntnisse über die angebotenen Leistungen und die eingesetzte Beschwerdemanagementsoftware, Methodenkenntnis der qualitativen sowie quantitativen Beschwerdeauswertung)</p>
------------------------------------	--

Tabelle 18: Erforderliche Mitarbeiterqualifikationen

(Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 489ff; Homburg, Ch. / Fürst, A. (2004), S. 365; Brückner, M. (2009), S. 49; Jeschke, K. (2005), S. 26; Niefind, F. / Ratajczak, O. (2010), S. 101ff.)

Die Mitarbeiter, die die Aufgaben des direkten Beschwerdemanagements erfüllen, also im direkten Kundenkontakt handeln, müssen insbesondere über Serviceorientierung sowie Emotional- und Sozialkompetenz verfügen. Zur Erledigung der Aufgaben des indirekten Beschwerdemanagements ist demgegenüber vor allem Fach- und Methodenkompetenz erforderlich. Sie verlangen hauptsächlich einen unternehmensinternen Methodeneinsatz.

Dies gilt es jedoch lediglich als schwerpunktmäßige Zuordnung zu betrachten. Emotional- und Sozialkompetenz führen allein ebenso wenig zu erfolgreichem Verhalten und damit zum gewünschten Ergebnis wie die höchste Fach- und Methodenkompetenz der Mitarbeiter des indirekten Beschwerdemanagements ohne die zusätzliche Fähigkeit der sozial und emotional kompetenten Gestaltung der Interaktionen mit ihren unternehmensinternen Partnern.⁴⁴⁷

5.3.3.3 Personalorientiertes internes Marketing als Rahmenkonzept zur Sicherstellung der erforderlichen Mitarbeiterqualifikationen

Die Kundenkontaktmitarbeiter sind als eine zentrale interne Zielgruppe zu betrachten, deren Qualifikationen einer planvollen Gestaltung bedürfen. Grund dafür ist, dass die Verhaltensweisen von Mitarbeitern im Dienstleistungskontakt einen wesentlichen Einfluss auf die Qualitätswahrnehmung von Kunden ausüben. Bei dieser Gestaltungsaufgabe wird auch vom **personalorientierten internen Marketing** gesprochen. Ziel ist es, zu gewährleisten, dass das Personal in seinen kundenbezogenen Aktivitäten, insbesondere in den Kundenkontaktsituationen,

⁴⁴⁷ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 491f.

ein Verhalten zeigt, durch das Kunden gewonnen, zufriedengestellt sowie gebunden werden.⁴⁴⁸

Zielgruppen des personalorientierten internen Marketings, in Hinsicht auf das Beschwerdemanagement, sind einerseits Führungskräfte sowie Mitarbeiter auf allen hierarchischen Ebenen des Unternehmens und andererseits die Mitarbeiter, die sich konkret mit Beschwerdemanagementaufgaben, vor allem der Beschwerdeannahme, befassen.

Zuerst ist es erforderlich, Organisationsmitglieder auf allen Hierarchiestufen, das bedeutet insbesondere auch das Top-Management, davon zu überzeugen, dass Beschwerden nicht als abzuwendende Gefährdungen zu betrachten sind, sondern als Chancen für das Unternehmen. Diese Grundbotschaft gilt es mittels verschiedener Instrumente der internen Kommunikation bekannt zu machen.⁴⁴⁹ Bedeutsamer ist jedoch, dass sie mithilfe einer adäquaten Unternehmenskultur (siehe Kapitel 5.2), eines konsistenten Handelns sowie einer entsprechenden Anreizkultur auch eine nachhaltige Stützung erhält und glaubhaft gemacht wird.⁴⁵⁰

Hinsichtlich des **Personals des Funktionsbereichs Beschwerdemanagement** zielt das personalorientierte interne Marketing auf die Gewinnung, Entwicklung und Bindung von Mitarbeitern, die über die notwendigen Qualifikationen verfügen und daher zur bestmöglichen Erfüllung der Ziele des Beschwerdemanagements fähig sind sowie den Erwartungen der Kunden, die sich beschweren, gerecht werden können.

Als **Instrumente** des personalbezogenen internen Marketings sind alle Maßnahmenbündel verfügbar, durch die eine Beeinflussung der Serviceorientierung, der verschiedenen Qualifikationen sowie der Verhaltensweisen von Mitarbeitern erreicht werden kann. Im Rahmen des Beschwerdemanagements sind folgende Instrumente von besonderer Bedeutung:

- Rekrutierung von serviceorientierten und qualifizierten Mitarbeitern
- Mitarbeiterkommunikation sowie -training (Aus- und Weiterbildung)
- Anreizsysteme
- Präventivmaßnahmen zur Vermeidung von Burn-outs
- Empowerment⁴⁵¹

Auf diese wird nachfolgend genauer eingegangen.

⁴⁴⁸ Vgl. Stauss, B. (2000a), S. 205; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 493.

⁴⁴⁹ Vgl. Niefind, F. / Ratajczak, O. (2010), S. 110; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 493.

⁴⁵⁰ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 493.

⁴⁵¹ Vgl. Homburg, Ch. / Fürst, A. (2004), S. 364; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 494.

Das Personalmanagementsystem beziehungsweise das personalorientierte interne Marketing kann folglich auf zwei Arten unterstützend wirken. Zum einen kann es durch eine Verbesserung der MitarbeiterEinstellung Beschwerden gegenüber sowie eine adäquate zielkonforme Gestaltung von Anreizsystemen das „**Wollen**“ fördern. Zum anderen kann mittels der Berücksichtigung und Förderung der für ein professionelles Beschwerdemanagement benötigten Qualifikationen das „**Können**“ der Mitarbeiter unterstützt werden.⁴⁵²

5.3.3.3.1 Rekrutierung von serviceorientierten und qualifizierten Mitarbeitern

Die Unzufriedenheit der Kunden, ihre Verärgerung sowie die emotionale Aufladung stellen besondere Anforderungen an sowohl die Qualifikation und psychische Belastbarkeit der Mitarbeiter, den Ablauf des Interaktionsprozesses als auch die inhaltliche Argumentation des Kundenkontaktpersonals.⁴⁵³ Ein essentielles Ziel des personalbezogenen internen Marketings ist deshalb die Auswahl der geeignetsten Kandidaten bereits innerhalb des Rekrutierungsprozesses. Voraussetzung dafür ist eine systematische Vorgehensweise.⁴⁵⁴

Die wichtigsten Schritte eines planvollen Auswahlprozesses werden in Tabelle 19 beschrieben.

Prozessschritt	Erläuterung
Aufgabenanalyse	<ul style="list-style-type: none"> ➤ detaillierte Beschreibung der vom gesuchten Mitarbeiter zu erfüllenden spezifischen Aufgabenstellungen ➔ Ermittlung der Teilaktivitäten, die der zukünftige Mitarbeiter auszuführen hat, mittels <ul style="list-style-type: none"> ▪ Befragung bereits angestellter Mitarbeiter und Vorgesetzter ▪ Beobachtung ihrer Tätigkeit
Anforderungsanalyse	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Grundlage: Erkenntnisse der Aufgabenanalyse ➤ konkrete Beschreibung der Qualifikationen, die der zukünftige Mitarbeiter besitzen muss ➔ Befragung von erfahrenen Mitarbeitern und Vorgesetzten, welche

⁴⁵² Vgl. Homburg, Ch. / Fürst, A. (2004), S. 364.

⁴⁵³ Vgl. Jeschke, K. (2005), S. 25.

⁴⁵⁴ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 494; Homburg, Ch. / Fürst, A. (2004), S. 364.

	<p>Eigenschaften ein Mitarbeiter bezüglich der einzelnen Arbeitsaufgaben zur guten Erfüllung der Anforderungen haben muss</p> <p>→ Bewertung der erstellten Eigenschaften-Liste in Hinsicht auf:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ die Bedeutung der Eigenschaften sowie ▪ das Ausmaß, in dem das Vorhandensein dieser Eigenschaften bereits bei der Einstellung erforderlich ist <p>➤ Eigenschaften, die bereits bei der Einstellung unerlässlich sind = Eigenschaften, deren Einsatz der Mitarbeiter sehr schnell zur Aufgabenerfüllung bedarf und die schwer vermittelbar sind</p> <p>→ Beachtung der schwereren Vermittelbarkeit von Sozial- und Emotionalkompetenz verglichen mit Fach- und Methodenkompetenz</p>
<p>Entwicklung und Einsatz von geeigneten Auswahlmethoden</p>	<p>➤ geeignete Methoden = Methoden,</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ die die Messung der relevanten Eigenschaften ermöglichen, ▪ deren Einsatz zielgerecht vom Auswahlteam erfolgen kann und ▪ die aus der Perspektive des Bewerbers einsichtig bezüglich ihrer Relevanz für die ausgeschriebene Stelle sind <p>➤ standardisierte Tests: zur Beurteilung der notwendigen kognitiven Fähigkeiten beziehungsweise der Fach- und Methodenkompetenz</p> <p>➤ Interviews: insbesondere zur Beurteilung der Serviceorientierung</p> <p>➤ Arbeitssimulationen: vor allem zur Beurteilung der Sozial- und Emotionalkompetenz</p>
<p>ständige Überprüfung des Rekrutierungsprozesses</p>	<p>➤ permanente Überprüfung der Wirksamkeit des Prozesses anhand des gemeinsamen Einsatzes dreier unterschiedlicher Methoden</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Untersuchung, in welchem Umfang die eingestellten Bewerber den definierten Anforderungen tatsächlich gerecht werden <p>→ zeitlich später gelagerte, erneute Beurteilung der Mitarbeiter durch Vorgesetzte</p> ▪ Einbeziehung der kundenseitigen Bewertung <p>→ z.B. Auswertung von Kundenzufriedenheitsbefragungen, positivem Feedback sowie Beschwerdeanalysen; Einsatz von „Silent Shoppers“ (professionelle Scheinkunden)</p>

- | | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> ▪ regelmäßige Erhebung der Mitarbeiterzufriedenheit und -loyalität, um Hinweise zu erhalten, ob die organisationalen Rahmenbedingungen aus Mitarbeitersicht den angemessenen Einsatz der eigenen Qualifikationen eher fördern oder hemmen |
|--|--|

Tabelle 19: Wesentliche Schritte eines planvollen Rekrutierungsprozesses

(Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 494ff; Blickle, G. (2011), S. 196; Schaper, N. (2011), S. 328ff; Haller, S. (2012), S. 242f.)

5.3.3.3.2 Mitarbeiterkommunikation und -training

Im Rahmen der Implementierung einer Beschwerdeabteilung ist die Mitarbeiterkommunikation von besonderer Bedeutung. Es gilt, alle Organisationsmitglieder nachdrücklich über die Bedeutsamkeit der Kundenzufriedenheit für Kundenloyalität, das Erreichen wirtschaftlicher Ziele sowie die Sicherung der eigenen Arbeitsplätze zu informieren. Darüber hinaus ist es sowohl erforderlich, die Mitarbeiter über sämtliche Grundsätze einer kundenorientierten Beschwerdepolitik sowie die definierten Verhaltensstandards in Kenntnis zu setzen, als auch sie zur Erfüllung dieser zu befähigen.

Grundsätzlich **zielt** die interne Kommunikationspolitik in diesem Kontext vor allem **darauf**,

- das Bewusstsein über das in Beschwerden enthaltene Chancenpotential, durch das Kundenloyalität erreicht und die Qualität der angebotenen Leistungen verbessert werden kann, zu vermitteln und zu steigern,
- das Verantwortungsgefühl hinsichtlich der sorgfältigen Erfüllung aller Beschwerdemanagementaufgaben zu steigern,
- zu einer Unternehmenskultur beizutragen, die durch Kundenorientierung, die Vermeidung von Fehlern sowie das ständige Bemühen um bessere Problemlösungen für die Kunden gekennzeichnet ist,
- Beispiele für exzellentes Verhalten von Mitarbeitern in Beschwerdesituationen hervorzuheben und
- sowohl die Sozial- und Emotional- als auch Fach- und Methodenkompetenz systematisch informatorisch zu fördern.⁴⁵⁵

⁴⁵⁵ Vgl. Homburg, Ch. / Fürst, A. (2004), S. 365; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 502f.

Zur Erreichung dieser Ziele ist ein umfassendes Bündel an **Instrumenten** verfügbar. Dieses lässt sich anhand von zwei Kriterien schwerpunktmäßig systematisieren. Zum einen kann danach differenziert werden, ob größtenteils mittels der Nutzung von Medien oder in Form persönlicher Interaktionen kommuniziert wird, und zum anderen danach, ob das entsprechende Instrument eher darauf ausgerichtet ist, Informationen zu vermitteln oder darüber hinausgehend Qualifikationen einzuüben (siehe Abbildung 28).⁴⁵⁶

	Informationscharakter	Qualifikationscharakter
Medien-kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Poster ■ Beiträge in Mitarbeiterzeit-schrift ■ Rundschreiben/Broschüre ■ Handbuch ■ Intranet 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Schriftliche Lernmaterialien ■ Multimedia-Lernmaterialien ■ E-Learning
Persönliche Interaktion	<ul style="list-style-type: none"> ■ Informationsveranstaltungen ■ Meetings ■ Feedbackgespräche ■ Mitarbeiterbefragungen ■ Ad-hoc-Gespräche ■ Teambesprechungen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Unterweisung am Arbeits-platz ■ Coaching ■ Rollenspiele ■ Simulationen

Abbildung 27: Instrumente der Mitarbeiterkommunikation

(Quelle: Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 503.)

Mitarbeiterschulungen können demnach sowohl durch Medienkommunikation als auch persönliche Interaktion erfolgen. Ferner kann man bei ihnen danach unterteilen, ob sie zur Schulung neuer oder bereits in der Beschwerdeabteilung eingesetzter Mitarbeiter konzipiert sind. Mögliche Schulungsthemen respektive -inhalte für neue Mitarbeiter können beispielsweise die Beschwerdewahrnehmung beziehungsweise die Vermittlung des unternehmensinternen Beschwerdemanagementverständnisses und Kommunikationstraining sein. Im Rahmen von Schulungen erfahrener Mitarbeiter sollte eine Vertiefung dieser Basisthemen erfolgen. Der Fokus sollte jedoch auf die Förderung der persönlichen Mitarbeiterentwicklung gelegt werden. Deshalb sind diese weniger als klassische Schulungen sondern eher als Workshops zu betrachten, in denen praktische Lösungen für Live-Themen, zum Beispiel Herausforderungen des Beschwerdemanagement-Controllings, erarbeitet werden.⁴⁵⁷

⁴⁵⁶ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 503.

⁴⁵⁷ Vgl. Niefind, F. / Ratajczak, O. (2010), S. 111ff.

5.3.3.3 Anreizsysteme

Gewöhnlich reicht die Förderung der gewünschten Kompetenzen mithilfe von Informationen und Trainings nicht aus. Es ist darüber hinaus notwendig, die Bereitschaft der Mitarbeiter zum dauerhaften und selbstständigen Einsatz ihrer Kompetenzen durch geeignete Anreizmechanismen zu unterstützen. Auch im Bewusstsein der Grenzen jeder anreizorientierten Motivation der Mitarbeiter muss für die Belohnung zielorientierter Verhaltensweisen und die Beseitigung kontraproduktiver Anreizstrukturen Sorge getragen werden.⁴⁵⁸ An dieser Stelle sei auf die Thematik des Verdrängungseffektes auf die intrinsische Motivation hingewiesen, welche jedoch im Rahmen dieser Arbeit nicht erörtert werden soll.⁴⁵⁹

Um **exzellentes Verhalten** von Mitarbeitern bei der Erfüllung beschwerdepolitischer Funktionen zu **belohnen**, steht das breite Spektrum der materiellen sowie immateriellen Anreize zur Verfügung. Materielle Belohnungen können beispielsweise finanzielle Prämien oder andere materielle Vorteile, wie die zeitweise Nutzung von Firmenwagen oder Incentivereisen, sein. Zu den immateriellen Anreizen gehören hingegen zum Beispiel Urkunden, lobende Darstellungen im Rahmen der unternehmerischen Kommunikation oder öffentliche Auszeichnungen.⁴⁶⁰

Bevor man sich für ein Anreizsystem entscheidet, ist eine Überprüfung des Belohnungscharakters der einzelnen Anreizmechanismen im jeweiligen Mitarbeitersegment notwendig. Gegebenenfalls sollten den Mitarbeitern Wahlmöglichkeiten gelassen werden. Des Weiteren gilt es sicherzustellen, dass ein direkter Zusammenhang zwischen Mitarbeiterleistung und Belohnung besteht und eine transparente Vergabep Praxis herrscht.⁴⁶¹

Wie bereits erwähnt, ist es aber nicht nur wichtig, dass zielorientiertes Mitarbeiterverhalten belohnt wird, sondern auch, dass **kontraproduktive Anreizstrukturen beseitigt** werden. Darunter sind faktische Anreize zu verstehen, die dazu führen, dass das Mitarbeiterverhalten in eine andere als die angestrebte Richtung gelenkt wird. Oft stellen Unternehmungen konfligierende Erwartungen an ihre Mitarbeiter, beispielsweise indem sie zugleich unbedingte Kundenorientierung, starke Umsatzsteigerung sowie konsequente Kostensenkung fordern. Werden den Mitarbeitern im Rahmen des Anreizsystems nun lediglich Belohnungen in Abhängigkeit von Umsatzzuwächsen oder Kostenreduktionen in Aussicht gestellt, verdeutlicht dies den Mitarbeitern implizit, dass es nur auf diese Ziele wirklich ankommt und nicht auf die eben-

⁴⁵⁸ Vgl. Barlow, J. / Möller, C. (2003), S. 218f; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 510.

⁴⁵⁹ Für ausführliche Erläuterungen siehe Bernard, U. (2006), S. 141ff.

⁴⁶⁰ Vgl. Haller, S. (2012), S. 253f; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 510.

⁴⁶¹ Vgl. Baum, T. V. (2010), S. 184; Haller, S. (2012), S. 253; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 510f.

falls geforderte Kundenzufriedenheit. Dementsprechend wird ihr Verhalten ausfallen. Werden etwa die Call-Center-Mitarbeiter allein produktivitätsorientiert entlohnt, so werden diese zur Einhaltung zeitlicher Vorgaben tendenziell dazu neigen, Kunden zu unterbrechen, keine vollständige Klärung des Sachverhalts herbeizuführen oder Kunden unnötig weiterzuleiten. Aus diesem Grund gilt es, kontraproduktive Zielkonflikte durch die Gestaltung eines adäquaten Anreizsystems zu vermeiden.⁴⁶²

5.3.3.3.4 Maßnahmen zur Burn-out-Prävention

Die Kundenkontaktmitarbeiter, die nicht nur sporadisch Beschwerden annehmen, sondern im Rahmen ihrer Tätigkeit eine permanente Konfrontation mit Beschwerdesituationen erfahren, wie etwa Mitarbeiter einer telefonischen Beschwerdestelle, sind einer besonders **hohen psychischen Belastung** ausgesetzt. Sie müssen Konfliktsituationen bewältigen und beständig Gefühlsarbeit leisten, das bedeutet, sie müssen verständnisvoll auf die Gefühle anderer eingehen und zugleich ständig ihre eigenen Gefühle unterdrücken. Bei diesen Mitarbeitern ist deshalb das **Risiko** des Erleidens eines **Burn-out-Syndroms** besonders **hoch**.⁴⁶³

Burn-out kann definiert werden als ein „Zustand von Frustration und Erschöpfung [...], in dessen Folge Betroffene keine Kraft und Motivation mehr haben, ihre Arbeit in der bisher durchgeführten Intensität/Qualität fortzusetzen“⁴⁶⁴.

Im hier betrachteten Kontext ist das Burn-out-Syndrom als „eine Form der emotionalen Erschöpfung, die in einer reduzierten Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters und abgestumpftem Verhalten gegenüber dem Empfänger der Dienstleistung zum Ausdruck kommt“⁴⁶⁵, anzusehen. Die emotionale Erschöpfung äußert sich in einem Empfinden der gefühlsmäßigen Überforderung im Kundenkontakt sowie des innerlichen „Ausgebranntseins“.

Mitarbeiter, die am Burn-out-Syndrom leiden, haben den Eindruck, dass ihre Kompetenzen sinken, fühlen sich sowohl abgearbeitet und niedergeschlagen als auch immer weniger zur Leistung der von den Kunden verlangten emotionalen Zuwendung fähig. Außerdem neigen sie zur anonymeren Wahrnehmung der Kundenbeziehung sowie zum Suchen der Schuld für Probleme in Interaktionen mit den Kunden bei diesen. Zur Verhinderung dieser schwerwiegenden Folgen ist ein aktives und präventives Handeln des Managements notwendig.⁴⁶⁶

⁴⁶² Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 511.

⁴⁶³ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 511.

⁴⁶⁴ Litzcke, S. / Schuh, H. / Pletke, M. (2013), S. 154.

⁴⁶⁵ Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 511.

⁴⁶⁶ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 511f.

Führungskräfte können Mitarbeiter, die mit der direkten Beschwerdeannahme beauftragt sind, durch eine Art Betreuungskonzept bei der Bewältigung dieser herausfordernden Situation **unterstützen**. Sie sollten sich der Mitarbeiter annehmen und dabei ihre Vorbildfunktion wahrnehmen. Das Verhalten, dass sie sich von den Kundenkontaktmitarbeitern gegenüber den Beschwerdeführern wünschen, gilt es selbst vorzuleben. Demgemäß sollte man sich als Führungskraft Zeit für seine Mitarbeiter nehmen und Anerkennung für ihre schwierige Aufgabe, viel Empathie sowie soziale Unterstützung zeigen. Ferner ist es erforderlich, dass man sich erkundigt, wie aus Sicht der Mitarbeiter eine Verbesserung der Handhabung der Beschwerdekontakte erfolgen kann.⁴⁶⁷

Darüber hinaus sollte mittels praktischer Vorkehrungen für eine **Unterbrechung der** durch die emotionale Arbeit entstehenden **Dauerbelastung** gesorgt werden. Hierfür eignen sich insbesondere **Job-rotation-Maßnahmen**. Zum Beispiel können Mitarbeiter der Beschwerdeabteilung abwechselnd zum einen mit der Erfüllung von Aufgaben der Beschwerdeannahme und zum anderen mit der Durchführung von Aktivitäten des indirekten Beschwerdemanagements, bei denen kein Kundenkontakt erforderlich ist, beispielsweise im Bereich der Beschwerdeauswertung, beauftragt werden.

Zudem sollte vermieden werden, dass bei den Mitarbeitern Gefühle der Hilflosigkeit aufkommen und sie mangelnde Kontrolle über die Situation besitzen. Dies lässt sich insbesondere erreichen, indem den Mitarbeitern **mehr Verantwortung sowie Entscheidungsspielräume** beim Lösen von Kundenproblemen gegeben werden (Empowerment).⁴⁶⁸

5.3.3.3.5 Empowerment

„Unter Empowerment (‘Ermächtigung’) versteht man eine Verlagerung von Entscheidungsrechten und die Übertragung autonomer Handlungsspielräume auf Mitarbeiter unterer Hierarchiestufen.“⁴⁶⁹

Durch diese Vorgehensweise kann die Stellung von Kundenkontaktmitarbeitern in Beschwerdesituationen gestärkt werden. Die Grundidee besteht darin, dass Kundenzufriedenheit vor allem dann schnell wiederhergestellt werden kann, wenn bereits der erste Kontaktpartner die Fähigkeit respektive Kompetenz zur Problemlösung besitzt, ohne dass das Einschalten eines Vorgesetzten notwendig ist. Es soll vermieden werden, dass Mitarbeiter gegenüber Kunden

⁴⁶⁷ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 512.

⁴⁶⁸ Vgl. Sonntag, K. / Stegmaier, R. (2007), S. 65; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 512.

⁴⁶⁹ Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 513.

erklären, nicht zuständig zu sein, und diese an andere Personen verweisen, ohne dass für die Kunden ein persönliches Bemühen um eine Problemlösung ersichtlich ist. Dementsprechend zielt das Empowerment mittels der Schnelligkeit der Problemlösung sowohl auf eine Erhöhung der Kundenzufriedenheit als auch eine Verbesserung der Prozesse und damit auf Kostensenkung durch die Einsparung von Bearbeitungszeit (vor allem Managementzeit). Außerdem strebt es Motivationseffekte beim Personal an, welche sich durch die größere Verantwortung sowie bessere Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Führungskräften ergeben.⁴⁷⁰

Im Rahmen des Empowerment-Konzepts kann zwischen zwei Varianten differenziert werden - dem strukturierten und dem flexiblen Empowerment. Sie unterscheiden sich im Hinblick auf den Grad an Autonomie der Mitarbeiter sowie bezüglich der Breite des ihnen eingeräumten Entscheidungs- beziehungsweise Handlungsspielraums.

Das **strukturierte Empowerment** basiert auf Richtlinien, die relativ klar spezifiziert sind, und gibt dem Kundenkontaktpersonal die Möglichkeit zum eigenständigen Vorschlag beziehungsweise Ergreifen bestimmter Lösungen oder zur Entscheidung zwischen angegebenen Varianten.

Beim **flexiblen Empowerment** besitzen die Mitarbeiter größere Handlungsspielräume. Die Richtlinien werden weiter gefasst und das Kundenkontaktpersonal wird zur flexiblen und kreativen Reaktion auf Kundenwünsche und -anforderungen aufgefordert. Es soll nicht nur zur situativen Handhabung eines Standardverhaltensrepertoires fähig sein, sondern zur Erhöhung der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit mittels unterschiedlicher, kundenindividueller Reaktionen. Die Richtlinien können beim flexiblen Empowerment zudem in einem unterschiedlichen Konkretisierungsgrad verfasst sein. Es ist auch möglich, die Richtlinien und Verhaltensalternativen von den Mitarbeitern selbst erstellen und konkretisieren zu lassen.

Der Ansatz des „Complaint Ownership“, auf den im Rahmen dieser Arbeit bereits eingegangen wurde, ist ebenfalls Bestandteil des Empowerment-Konzepts.⁴⁷¹

Durch flexibles Empowerment sowie den Ansatz des „Beschwerdeeeigentums“ ergeben sich **erhöhte Anforderungen** an die **Kundenkontaktmitarbeiter**. Sie müssen sowohl zu selbstständigerem als auch kreativerem Denken und Handeln fähig sein und dabei die Bedürfnisse der Kunden unter Beachtung der Belange des Unternehmens im Blick haben. Deshalb ist das Zuerkennen von Kompetenzen sowie Verantwortung auch mit Risiken verbunden. Das Ma-

⁴⁷⁰ Vgl. Haller, S. (2012), S. 259; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 513; Brymer, R. A. (1991), S. 58.

⁴⁷¹ Vgl. Brymer, R. A. (1991), S. 59f; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 513ff.

nagement hat durch die Herstellung der nötigen Voraussetzungen in Hinsicht auf Führung und Organisation dafür Sorge zu tragen, dass diese Risiken vermieden und die Vorteile realisiert werden. Beispielsweise sollte das Informationssystem so konzipiert werden, dass den Kundenkontaktmitarbeitern ein schneller und direkter Zugang zu allen entscheidungsrelevanten Daten möglich ist. Auch sind etwa stärkere Investitionen in die Entwicklung respektive Qualifizierung der Mitarbeiter erforderlich.

Damit wird deutlich, dass es sich beim Empowerment um ein langfristig angelegtes Konzept handelt.

Das flexible Empowerment eignet sich insbesondere für Unternehmen, die die Strategie der Differenzierung verfolgen. Das strukturierte Empowerment ist hingegen vor allem sinnvoll, wenn die Strategie der Kostenführerschaft verfolgt wird.⁴⁷²

5.3.3.4 Anforderungen an Führungskräfte

Bei der Einführung einer professionellen Beschwerdeabteilung ergeben sich folgende spezielle **Anforderungen** an Führungskräfte:

- Fähigkeit des Eingestehens eigener Fehler
- Verdeutlichung der Bedeutsamkeit von Beschwerden (z.B. Einplanen persönlicher Managementzeit zum Lesen und Beantworten von Beschwerdebriefen)
- Fokussierung auf die Analyse von Problemursachen sowie die Entwicklung von Problemlösungen, statt auf die Benennung von Schuldigen
- Übergabe von Verantwortung an die Mitarbeiter und Gewährung von Entscheidungs- respektive Handlungsspielräumen
- Korrigieren von Mitarbeitern, denen beim Bemühen um eine kundengerechte Problemlösung Fehler unterlaufen sind
- Auszeichnung respektive Loben vorbildlicher Reaktionen auf Kundenbeschwerden⁴⁷³

Um diese Anforderungen erfüllen zu können, müssen Führungskräfte oft schwierige Lernprozesse durchlaufen. Eine Initiierung und Förderung dieser kann mithilfe von Informationen, Verhaltenstrainings sowie Feedbacks erfolgen.⁴⁷⁴

⁴⁷² Vgl. Haller, S. (2012), S. 259ff; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 516f.

⁴⁷³ Vgl. Jeschke, K. (2005), S. 39; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 493f; Homburg, Ch. / Fürst, A. (2004), S. 367f.

⁴⁷⁴ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 494.

5.4 Implementierungsbarrieren und mögliche Gegenmaßnahmen

Bei der Implementierung einer unternehmerischen Beschwerdeabteilung wird man oft mit einer Reihe von Barrieren konfrontiert. Diese können inhaltlich in Akzeptanz-, Führungs- sowie Organisationsbarrieren unterteilt werden.⁴⁷⁵ Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die wesentlichen Implementierungsbarrieren und zeigt denkbare Maßnahmen zur Überwindung dieser auf.

Implementierungsbarrieren	mögliche Gegenmaßnahmen
Akzeptanzbarrieren	
fehlendes Problembewusstsein	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aufzeigen der Notwendigkeit einer Beschwerdeabteilung <ul style="list-style-type: none"> → Gewinnung und Präsentation von Informationen über die von Kunden wahrgenommenen Probleme aus <ul style="list-style-type: none"> ▪ der Ist-Analyse des Beschwerdeeingangs ▪ einer Kundenzufriedenheitsbefragung ▪ einer Befragung abgewandelter Kunden (Quantifizierung der prinzipiell vermeidbaren Verluste <ul style="list-style-type: none"> → Aufzeigen des Potentials)
negative Beschwerde-einschätzung	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Überzeugung von den in Beschwerden enthaltenen Chancen zur Stärkung der Kundenbindung und Qualitätsverbesserung ➤ Einführung einer offenen Fehlerkultur (Fehler als Lernquellen, keine Fahndung und Ahndung des Verursachers)
Zweifel am wirtschaftlichen Nutzen des Beschwerdemanagements	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Quantifizierung des Beschwerdemanagementnutzens (Kalkulation des Kommunikations- und Wiederkaufnutzens als ökonomischen Nutzen auf der Grundlage von Annahmen) ➤ Einschätzung der Rentabilität des Beschwerdemanagements
Führungsbarrieren	
fehlendes Commitment der Unternehmensführung	<ul style="list-style-type: none"> ➤ aktives Einbringen der Führungskräfte bei der Implementierung des Beschwerdemanagements (z.B. Auftreten als Referenten bei Sensibilisierungs- und

⁴⁷⁵ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 637.

	<p>Informationsveranstaltungen, Vorleben von Engagement bei der Lösung von Kundenproblemen, Belohnung des gewünschten Mitarbeiterverhaltens im Umgang mit Beschwerdeführern, regelmäßiges Suchen des Kundendialogs)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ aktive Überzeugungsarbeit durch Vorstandsvorsitzenden respektive Geschäftsführer und Promotoren der Kundenorientierung (z.B. Marketingleiter) ➤ Formulierung operationaler Kundenbindungs- sowie Qualitätsziele
Widerstände in der Unternehmenskultur	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Führungskräfte: intensives Einsetzen für das Beschwerdemanagement sowie die Anliegen verärgelter Kunden → glaubhafte Vorbilder ➤ gegebenenfalls Änderung der Unternehmensgrundsätze ➤ Anwendung von Instrumenten des internen Marketings (vor allem Maßnahmen der internen Kommunikation und adäquate Gestaltung der Anreizmechanismen)
mangelnde Sensibilisierung im Gesamtunternehmen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Information aller Mitarbeiter im Unternehmen über die Beschwerdemanagementziele; Aufklärung und Schulung dieser in Bezug auf das von ihnen erwartete Verhalten ➤ regelmäßige und mannigfaltige Vertiefung des Themas Beschwerdemanagement im Rahmen grundlegender Mitarbeiterinformations- sowie Schulungsprogramme
kurzfristige Perspektive	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Betrachtung der Implementierung einer Beschwerdeabteilung als langfristiges Konzept (Notwendigkeit unternehmenskultureller Wandlungsprozesse und individueller Einstellungsveränderungsprozesse bei Mitarbeitern und Führungskräften) ➤ Zerlegung des Implementierungsprozesses in Umsetzungsschritte/Teilprojekte → Festlegung realistischer Meilensteine (motivierende Wirkung auf die Beteiligten, Stützung des Gesamtprozesses) ➤ schrittweise Anhebung des Anforderungsniveaus

falsche Interpretation des Beschwerdemanagements als IT-Problem	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Integration des Beschwerdemanagements in ein strategisches Customer Relationship Management-Konzept ➤ Managementkonzept = Rahmen für die operative Ausführung, welche mit Softwareunterstützung erfolgt ➤ Ableitung der Anforderungen an die Softwarelösung aus den fachlichen Vorgaben (möglichst keine Determinierung des Handlungsspielraums durch das Softwaresystem)
Organisationsbarrieren	
Widerstand gegen Verbesserungs- und Korrekturanregungen der Beschwerdeabteilung	<ul style="list-style-type: none"> ➤ internes Marketing zur Bekanntmachung des Informationsangebots des Beschwerdemanagements und zur Verdeutlichung des Nutzens für die verschiedenen unternehmensinternen Segmente ➤ Lieferung der Reports unter Berücksichtigung der inhaltlichen, formalen sowie zeitlichen Qualität, die sich die internen Kunden wünschen ➤ Einführung einer offenen Fehlerkultur (keine Suche nach Schuldigen sondern Identifikation von Verbesserungspotentialen) ➤ Einrichtung von Qualitätszirkeln und -verbesserungsteams ➤ dialogisches Beschwerdereporting (auch Berichterstattung über eingeleitete Korrekturmaßnahmen)
Widerstand gegen steigende Einflussrechte des Beschwerdemanagements	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ausstattung des Beschwerdemanagements mit Macht: hohe hierarchische Ansiedlung (direkte Berichterstattung an die Unternehmensleitung) oder Etablierung als Linienbereich ➤ gezielte Definition und Kommunikation von Einflussrechten ➤ Untermauerung der hohen funktionalen Autorität mittels exzellenter Fachkompetenz

Tabelle 20: Implementierungsbarrieren und mögliche Gegenmaßnahmen

(Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Meffert, H. / Bruhn, M. (2012), S. 403f; Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 637ff; Brock, Ch. (2009), S. 172f; Bruhn, M. (2013), S. 262f.)

6 Zusammenfassung

Das **Beschwerdemanagement** besitzt sowohl für das Kundenbindungsmanagement als auch für das Qualitätsmanagement eine erhebliche **Bedeutung** und vermag es, durch seine positiven Wirkungen, die es in diesen Bereichen bei professioneller Umsetzung zu leisten im Stande ist, die Wettbewerbsfähigkeit und den Gewinn des Unternehmens zu erhöhen. Positive Wirkungen auf den ökonomischen Erfolg der Unternehmung lassen sich zum einen erzielen, wenn die möglichen negativen Auswirkungen von Kundenunzufriedenheit minimiert und die Kunden durch das Beschwerdemanagement zufriedengestellt und dadurch die Basis zur Kundenbindung geschaffen wird, und zum anderen, wenn es dem Unternehmen gelingt, auf Basis der in Beschwerden enthaltenen Informationen das unternehmerische Leistungsangebot zu verbessern, die Produktivität und Effizienz zu steigern, Fehlerkosten zu senken, marktliche Chancen zu ergreifen sowie zukünftige Fehlleistungen zu reduzieren.

Die **Beschwerdemanagement-Konzeption** nach Stauss und Seidel (2007) stellt den State-of-the-Art der Beschwerdeforschung dar. Nach dieser besteht das Globalziel des Beschwerdemanagements in der Erhöhung von Gewinn und Wettbewerbsfähigkeit zur Sicherstellung des langfristigen Überlebens der Unternehmung. Aus diesem Globalziel ergeben sich sowohl kundenbeziehungsrelevante als auch qualitätsrelevante Teilziele sowie das produktivitätsrelevante Teilziel einer effizienten und effektiven Aufgabenerfüllung. Zur Erreichung dieser Ziele ist eine Reihe wesentlicher Funktionen notwendig. Die Funktionen des direkten Beschwerdemanagementprozesses - Beschwerdestimulierung, -annahme, -bearbeitung und -reaktion - dienen in erster Linie der Erfüllung der kundenbeziehungsrelevanten Teilziele, die Funktionen des indirekten Beschwerdemanagementprozesses - Beschwerdeauswertung, Beschwerdemanagement-Controlling, Beschwerdereporting und -informationsnutzung - hingegen primär der Erreichung der qualitätsrelevanten Teilziele. Hinsichtlich der Rahmenfaktoren des Beschwerdemanagements gilt es, personalpolitische, organisatorische sowie informationstechnologische Aspekte systematisch zu gestalten.

Zur **Implementierung einer professionellen Beschwerdeabteilung** benötigt man adäquate kundenorientierte Strukturen, Systeme und eine entsprechende Kultur. In Hinsicht auf die **Aufbauorganisation** ist zu entscheiden, ob ein zentrales, dezentrales oder duales Beschwerdemanagement eingerichtet werden soll. Des Weiteren muss die inhaltliche Abgrenzung mit Fokus auf die Kunden und ihre Beschwerden bestimmt werden, die Schnittstellen zu anderen Unternehmensabteilungen sind in detaillierten Prozessdefinitionen festzuhalten und die Beschwerdeabteilung ist funktionsspezifisch mit Einflussrechten auszustatten. Um das Be-

schwerdemanagement hierarchisch einzuordnen, kommen drei generelle Alternativen in Betracht - die Beschwerdeabteilung kann entweder als Stabsstelle der Unternehmensleitung, als Linienfunktion oder innerhalb einer Matrixorganisation etabliert werden.

Die **Ablauforganisation** kann in den direkten und indirekten Beschwerdemanagementprozess unterteilt werden. Ziel der **Beschwerdestimulierung** ist es, verärgerte Kunden dazu zu animieren, ihrer Unzufriedenheit innerhalb einer an das Unternehmen gerichteten Beschwerde Ausdruck zu verleihen. Die wichtigsten Maßnahmen dafür sind die Einrichtung von Beschwerdekäufen, eine aktive Kommunikation dieser sowie die Bereitstellung von personellen und technologischen Ressourcen zur Gewährleistung einer dauerhaften Erreichbarkeit der annehmenden Stellen. Die zwei Hauptaufgaben der **Beschwerdeannahme** sind die Organisation des Beschwerdeeingangs und die Erfassung der Beschwerdeinformationen (Beschwerdeinhalts- und Beschwerdeabwicklungs-Informationen). Im Rahmen der **Beschwerdebearbeitung** geht es um die planmäßige Gestaltung der Beschwerdeabwicklung. Der Beschwerdebearbeitungsprozess sowie Verantwortlichkeiten während der Beschwerdebearbeitung werden festgelegt. Außerdem sind Bearbeitungstermine zu bestimmen und die Beschwerdebearbeitung zu überwachen. In diesem Zusammenhang ist die Einrichtung eines Mahn- und Eskalationssystems sinnvoll. Zum Teilbereich der **Beschwerdereaktion** gehören der generelle Umgang mit Beschwerdeführern, die Problemlösungs- beziehungsweise Wiedergutmachungsleistung sowie die gesamte inhaltliche und zeitliche Gestaltung der Kommunikation mit dem Konsumenten während der Beschwerdebearbeitung. Ziel der **Beschwerdeauswertung** ist, dass alle Informationen, die in Kundenbeschwerden enthalten sind, systematisch analysiert, auf Verbesserungspotenziale für das Unternehmen überprüft und Änderungen der Konsumentenpräferenzen sowie Marktchancen identifiziert werden. Sie kann in die quantitative und qualitative Beschwerdeauswertung unterteilt werden. Die essentielle Funktion des **Beschwerdemanagement-Controllings** besteht in der Aufbereitung und Analyse der Daten, die im Beschwerdemanagementprozess gewonnen wurden, für das Management verschiedener hierarchischer Ebenen zur Schaffung einer fundierten Grundlage für eine kundenorientierte Entscheidungsfindung. Darüber hinaus ist die Lieferung entscheidungsrelevanter Daten, hinsichtlich der Effizienz und Effektivität des Beschwerdemanagements selbst, notwendig. Das **Beschwerdereporting** ist für die zielgruppenspezifische Aufbereitung und Bereitstellung der Informationen, die aus der Beschwerdeauswertung und dem Beschwerdemanagement-Controlling gewonnen wurden, zuständig. Dabei kann man zwischen der aktiven Berichterstattung und der passiven Zurverfügungstellung von Informationen differenzieren. Im Rahmen der **Beschwerdeinformationsnutzung** erfolgt die aktive Nutzung der erfassten Beschwerdeinformationen

zur Ableitung und Umsetzung von Verbesserungs- respektive Optimierungsmaßnahmen, um zukünftige Kundenprobleme zu vermeiden und dadurch die Kundenzufriedenheit zu steigern. In Hinsicht auf die **Unternehmenskultur** ist eine positive Grundeinstellung Beschwerden gegenüber wichtig, sie sollten stets als Chance für die Unternehmung betrachtet werden. Darüber hinaus sind Kundenorientierung und Fehlertoleranz erforderlich, um ein erfolgreiches Beschwerdemanagement zu implementieren. Kundenbeschwerden muss dementsprechend ein hoher Stellenwert beigemessen werden. Die Fehlerkultur sollte sich durch einen konstruktiven Umgang mit Beschwerden auszeichnen. Die gewünschte Kultur sollte in den Zielen, Leitbildern und Grundsätzen verankert sowie intern kommuniziert werden und sich auch im kollektiven Handeln der Unternehmung widerspiegeln, um die bestehende Unternehmenskultur zu festigen oder in die anvisierte Richtung zu leiten. Des Weiteren gilt es zu beachten, dass zur Veränderung einer Kultur ein längerer Zeitraum notwendig ist.

Im Hinblick auf das **Informations- und Kommunikationssystem** sollen es die Beschwerdekanäle den verärgerten Kunden einfach machen, ihre Unzufriedenheit in Form einer Beschwerde gegenüber der Unternehmung zu äußern. Bezüglich der Beschwerdemanagementsoftware gilt es zu entscheiden, ob diese notwendig ist, und falls ja, ob eine spezielle Beschwerdemanagementsoftware oder eine integrative CRM-Lösung Verwendung finden, und ob die Software selbst entwickelt werden soll. Darüber hinaus stellen Internet und Intranet bedeutende Kommunikationsplattformen im Beschwerdemanagement dar und Weblogs sowie Meinungsforen sind als neue Kommunikationsmedien zu bedenken.

Inhaltlich differenziert man im Rahmen des **Beschwerdemanagement-Controlling-Systems** zwischen drei Teilbereichen. Die Hauptaufgabe des **Evidenz-Controllings** besteht darin, das Ausmaß zu ermitteln, in dem das Beschwerdemanagement zur korrekten Erfassung der Kundenunzufriedenheit hinsichtlich Art und Umfang fähig ist. Das **Aufgaben-Controlling** dient der Überwachung der Güte der Aufgabenerfüllung des Beschwerdemanagements mithilfe aussagefähiger Standards. Es untergliedert sich in das subjektive und das objektive Aufgaben-Controlling. Das **Kosten-Nutzen-Controlling** dient der Beurteilung der Wirtschaftlichkeit des Beschwerdemanagements sowie seines Beitrags zum Erfolg der Unternehmung. Nachdem die für das Beschwerdemanagement relevanten Kosten sowie die Nutzenkomponenten des Beschwerdemanagements erfasst beziehungsweise abgeschätzt wurden, werden diese zur Errechnung wichtiger Kennzahlen des Wirtschaftlichkeits-Controllings gegenübergestellt.

Die Arbeitskräfte mit Beschwerdekontakt müssen sowohl die entsprechende Motivation zur Serviceorientierung als auch Fach- und Methoden-, Sozial- sowie Emotionalkompetenz besitzen. Das **Personalmanagementsystem** muss mithilfe von Maßnahmen des internen Marke-

tings für die Gewinnung und Haltung von Mitarbeitern mit entsprechenden Qualifikationen beziehungsweise für die Entwicklung der Mitarbeiterkompetenzen Sorge tragen. Dabei sind folgende Instrumente von besonderer Bedeutung: Rekrutierung von serviceorientierten und qualifizierten Mitarbeitern, Mitarbeiterkommunikation sowie -training (Aus- und Weiterbildung), Gestaltung zieladäquater Anreizsysteme, Maßnahmen zur Burn-out-Prävention sowie Empowerment. Zusätzlich gilt es zu berücksichtigen, dass sich spezielle Anforderungen an Führungskräfte ergeben.

Bei der Implementierung einer unternehmerischen Beschwerdeabteilung wird man außerdem oft mit einer Reihe von **Barrieren** konfrontiert, die das Ergreifen entsprechender Gegenmaßnahmen notwendig machen. Diese können inhaltlich in Akzeptanz-, Führungs- sowie Organisationsbarrieren unterteilt werden.

Wer es unterlässt, eine professionelle Beschwerdeabteilung zu implementieren, geht das Risiko negativer Hebelwirkungen schlecht bearbeiteter Beschwerden ein, verzichtet auf wertvolle Potentiale zur Erhaltung und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und gefährdet damit das langfristige Überleben der Unternehmung. Deshalb ist es wichtig, ein möglichst aktives Beschwerdemanagement aufzubauen und zu pflegen. Damit eine Beschwerdeabteilung erfolgreich sein kann, müssen funktionsgerechte Strukturen geschaffen, eine adäquate Kultur gelebt und die Systeme angemessen ausgestaltet werden. Diese Arbeit leistete einen Beitrag, um dies zu realisieren.

Literaturverzeichnis

Ajzen, I. (1985): From intentions to actions: A theory of planned behavior, in: Kuhl, J. / Beckmann, J. (Hrsg.) (1985): Action control: From cognition to behavior, New York 1985, S. 11-39.

Ajzen, I. / Madden, T. J. (1986): Prediction of goal-directed behavior: Attitudes, intentions, and perceived behavioral control, in: Journal of Experimental Social Psychology, Vol. 22, Issue 5, S. 453-474.

Arens, T. (2004): Methodische Auswahl von CRM Software: Ein Referenz-Vorgehensmodell zur methodengestützten Beurteilung und Auswahl von Customer Relationship Management Informationssystemen, Göttingen 2004.

Bajci, T. (2011): Möglichkeiten der Kundenbindung in der Logistikbranche, Norderstedt 2011.

Barlow, J. / Möller, C. (2003): Eine Beschwerde ist ein Geschenk: Der Kunde als Consultant, 2. Auflage, Frankfurt 2003.

Baron, A. (2011): Beschwerdemanagement als Instrument der Kundenbindung in Finanzdienstleistungsunternehmen, Norderstedt 2011.

Baum, T. V. (2010): Organisationales Lernen und Anreizsysteme nach dem Börsengang: Ein verhaltensorientierter Ansatz, in: Lingnau, V. / Becker, A. (Hrsg.) (2010): Reihe: Controlling, Band 14, Köln 2010.

Becker, A. (2013): Beschwerdemanagement in der Pflege: Eine empirische Studie in Altenpflegeeinrichtungen des Rhein-Neckar-Kreises, Hamburg 2013.

Beile, J. / Wilke, P. / Voß, E. (2009): Erfolgreiche Gestaltung von Unternehmenskultur - welche Instrumente haben sich bewährt und welche Rolle spielt die Beteiligungsorientierung?, in: Nerdinger, F. W. / Wilke, P. (Hrsg.) (2009): Beteiligungsorientierte Unterneh-

menskultur: Erfolgsfaktoren, Praxisbeispiele und Handlungskonzepte, Wiesbaden 2009, S. 229-248.

Bernard, U. (2006): Leistungsvergütung: Direkte und indirekte Effekte der Gestaltungsparameter auf die Motivation, Wiesbaden 2006.

Berwanger, J. / Kullmann, S. (2012): Interne Revision: Funktion, Rechtsgrundlagen und Compliance, 2. Auflage, Wiesbaden 2012.

Blickle, G. (2011): Anforderungsanalyse, in: Nerdinger, F. W. / Blickle, G. / Schaper, N. (2011): Arbeits- und Organisationspsychologie, 2. Auflage, Berlin 2011, S. 195-208.

Bodendieck, M. (2011): Beschwerdemanagement als Instrument der Kundenbindung, Nordestadt 2011.

Böhm, E. (2012): Beschwerdemanagement: Gestaltung eines Beschwerdemanagementprozesses anhand eines Beispiels aus der Hotellerie, München 2012.

Brock, Ch. (2009): Beschwerdeverhalten und Kundenbindung: Erfolgswirkungen und Management der Kundenbeschwerde, in: Ahlert, D. / Creusen, U. / Ehrmann, T. / Olesch, G. (Hrsg.) (2009): Unternehmenskooperation und Netzwerkmanagement, Wiesbaden 2009.

Brockerhoff, Ch. (2012): Erfolgreiche Kommunikation mit Kunden in der Bibliothek: Praxiswissen, Berlin 2012.

Brückner, M. (2009): Beschwerdemanagement: Reklamationen als Chance nutzen - Professionell reagieren - Kunden zufrieden stellen, 2. Auflage, München 2009.

Bruhn, M. (2003): Kundenorientierung: Bausteine eines exzellenten Unternehmens, 2. Auflage, München 2003.

Bruhn, M. (2013): Relationship Marketing: Das Management von Kundenbeziehungen, 3. Auflage, München 2013.

Brymer, R. A. (1991): Employee Empowerment: A Guest-Driven Leadership Strategy, in: The Cornell & Restaurant Administration Quarterly, Vol. 32., Issue 1, S. 58-68.

Cerwinka, G. / Schranz, G. (2009): Wenn der Kunde laut wird: Professioneller Umgang mit Beschwerden, Wien 2009.

DIN (Hrsg.) (2008): DIN EN ISO 9001:2008-12: Qualitätsmanagementsysteme - Anforderungen, Berlin 2008.

EFQM (Hrsg.) (2012): An Overview of the EFQM Excellence Model, Brüssel 2012.

Eggert, A. (2003): Beschwerdemanagement, in: Kamenz, U. (Hrsg.) (2003): Applied Marketing: Anwendungsorientierte Marketingwissenschaft der deutschen Fachhochschulen, Berlin 2003, S. 103-126.

Fichtner, H. (2008): Unternehmenskultur im Strategischen Kompetenzmanagement, Wiesbaden 2008.

Flammersheim, U. (2004): Aktives Beschwerdemanagement. Ein strategisches Mittel zur Kundenbindung?, in: ÖBiB, Fachzeitschrift der Öffentlichen Bibliotheken in Bayern, Heft 1/2004, S. 13-17.

Fornell, C. (1981): Increasing the Organizational Influence of Corporate Consumer Affairs Departments, in: The Journal of Consumer Affairs, Vol. 15, Issue 2, S. 191-213.

Franke, M. / Rombach, P. (2005): IT-Unterstützung im Beschwerdemanagement, in: Kukat, F. (Hrsg.) (2005): Beschwerdemanagement in der Praxis: Kundenkritik als Chance nutzen, Düsseldorf 2005.

Franken, S. (2004): Verhaltensorientierte Führung: Individuen - Gruppen - Organisationen, Wiesbaden 2004.

Franz, R. (2011): Verbesserung der Servicequalität im Dienstleistungssektor durch die Kundenkontaktpunktanalyse, in: Kramer, J. W. / Nitsch, K. W. / Prause, G. / von Schubert, A. /

Weigand A. / Winkler, J. (Hrsg.) (2011): Wismarer Schriften zu Management und Recht, Band 64, Bremen 2011.

Friedrich, D. / Schmid, Ch. (2010): Beschwerdemanagement als Instrument des CRM, Norderstedt 2010.

Gardini, M. A. (2009): Marketing-Management in der Hotellerie, 2. Auflage, München 2009.

Goodman, J. (2006): Manage Complaints To Enhance Loyalty, in: Quality Progress, Vol. 39, Issue 2, S. 28-34.

Grabner-Kräuter, S. (2000): Zum Verhältnis von Unternehmensethik und Unternehmenskultur, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Jg. 1, Heft 3, S. 290-309.

Graf, K. (1990): Die Behandlung von Verbraucherbeschwerden in Unternehmen, Berlin 1990.

Haas, B. / Troschke, B. (2007): Beschwerdemanagement: Aus Beschwerden Verkaufserfolge machen, Offenbach 2007.

Haller, S. (2012): Dienstleistungsmanagement: Grundlagen - Konzepte - Instrumente, 5. Auflage, Wiesbaden 2012.

Hansen, U. / Jeschke, K. (2001): Stichwort Nachkaufmarketing, in: Diller, H. (Hrsg.) (2001): Vahlens Großes Marketing Lexikon, 2. Auflage, München 2001, S. 1168-1169.

Heide, M. (2007): Ziele und Wirtschaftlichkeit des Beschwerdemanagements, Norderstedt 2007.

Hennig-Thurau, T. / Hansen, U. (2000): Relationship Marketing - Some Reflections on the State-of-the-Art of the Relational Concept, in: Hennig-Thurau, T. / Hansen, U. (Hrsg.) (2000): Relationship Marketing: Gaining Competitive Advantage through Customer Satisfaction and Customer Retention, Berlin 2000, S. 3-27.

Hennig-Thurau, T. / Hansen, U. (2001): Kundenartikulationen im Internet: Virtuelle Meinungsplattformen als Herausforderung für das Marketing, in: Die Betriebswirtschaft, 61. Jg., Nr. 5, S. 560-580.

Hentschel, B. (1992): Dienstleistungsqualität aus Kundensicht: Vom merkmals- zum ereignisorientierten Ansatz, Wiesbaden 1992.

Hochheimer, N. (2011): Das kleine QM-Lexikon: Begriffe des Qualitätsmanagements aus GLP, GCP, GMP und EN ISO 9000, 2. Auflage, Weinheim 2011.

Hofbauer, G. / Hellwig, C. (2009): Professionelles Vertriebsmanagement: Der prozessorientierte Ansatz aus Anbieter- und Beschaffersicht, 2. Auflage, Erlangen 2009.

Hofbauer, G. / Rau, D. (2011): Professionelles Kundendienstmanagement: Strategie, Prozess, Komponenten, Erlangen 2011.

Hofbauer, G. / Schöpfel, B. (2009): Professionelles Kundenmanagement: Ganzheitliches CRM und seine Rahmenbedingungen, Erlangen 2009.

Hofstede, G. H. (2001): Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations, 2. Auflage, Thousand Oaks, Kalifornien 2001.

Hohn, S. (2008): Public Marketing: Marketing-Management für den öffentlichen Sektor, 2. Auflage, Wiesbaden 2008.

Homburg, Ch. / Bruhn, M. (2005): Kundenbindungsmanagement - Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, M. / Homburg, Ch. (Hrsg.) (2005): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 5. Auflage, Wiesbaden 2005, S. 3-37.

Homburg, Ch. / Fürst, A. (2004): Complaint Management Excellence: Leitfaden für professionelles Beschwerdemanagement, in: Homburg, Ch. (Hrsg.) (2004): Perspektiven der marktorientierten Unternehmensführung: Arbeiten aus dem Institut für marktorientierte Unternehmensführung der Universität Mannheim, Wiesbaden 2004, S. 329-370.

Huber, J. (2009): Beschwerdemanagement als Instrument zur Kundenbindung, Norderstedt 2009.

Jeschke, K. (2005): Beschwerdemanagement - Grundlagen und Konzepte, in: Kukat, F. (Hrsg.) (2005): Beschwerdemanagement in der Praxis: Kundenkritik als Chance nutzen, Düsseldorf 2005, S. 11-46.

Johnston, R. (2001): Linking Complaint Management to Profit, in: International Journal of Service Industry Management, Vol. 12, Issue 1, S. 60-69.

Johnston, T. C. / Hewa, M. A. (1997): Fixing Service Failures, in: Industrial Marketing Management, Vol. 26, Issue 5, S. 467-473.

Junginger, M. (2005): Wertorientierte Steuerung von Risiken im Informationsmanagement, in: Krcmar, H. (Hrsg.) (2005): Informationsmanagement und Computer Aided Team, Wiesbaden 2005.

Kamiske, G. F. / Brauer, J.-P. (2008): Qualitätsmanagement von A bis Z: Erläuterungen moderner Begriffe des Qualitätsmanagements, 6. Auflage, München 2008.

Kamphuis, C. / Kortüm, T. (2001): Entwicklung eines kundenorientierten Beschwerdemanagements in der stationären und ambulanten Altenpflege, in: Poser, M. / Schlüter, W. (Hrsg.) (2001): Kundenorientierung und Beschwerdemanagement in der ambulanten und stationären Altenpflege, München 2001, S. 104-137.

Kleinschmidt, N. (2005): Beschwerdemanagement - Prozesse und Instrumente, in: Kukat, F. (Hrsg.) (2005): Beschwerdemanagement in der Praxis: Kundenkritik als Chance nutzen, Düsseldorf 2005, S. 75-100.

Köhler, T. (2009): Präventionsmaßnahmen des Beschwerdemanagements gegen Kundenabwanderung: Die Beschwerdeabteilung als wirksames Churn-Management, in: Link, J. / Seidl, F. (Hrsg.) (2009): Kundenabwanderung: Früherkennung, Prävention, Kundenrückgewinnung: Mit erfolgreichen Praxisbeispielen aus verschiedenen Branchen, Wiesbaden 2009, S. 313-329.

Korfkamp, M. (2008): Beschwerdemanagement in Finanzdienstleistungsunternehmen, Norderstedt 2008.

Kramer, J. W. / Neumann-Szyszk, J. (Hrsg.) (2009): Aktuelle Entwicklungen im Dienstleistungsmarketing, in: Kramer, J. W. / Nitsch, K. W. / Prause, G. / von Schubert, A. / Weigand A. / Winkler, J. (Hrsg.) (2009): Wismarer Schriften zu Management und Recht, Band 36, Bremen 2009.

Kroeber-Riel, W. / Weinberg, P. (2003): Konsumentenverhalten, 8. Auflage, München 2003.

Kutschker, M. / Schmid, S. (2011): Internationales Management, 7. Auflage, München 2011.

Leiner, V. (2006): Beschwerdemanagement - ein Instrument zur Kundenbindung, Norderstedt 2006.

Liem, L. (2010): Entwicklung und Einführung eines systematischen Reklamationsmanagements: Am Beispiel eines schweizerischen Krankenversicherers, Norderstedt 2010.

Litzcke, S. / Schuh, H. / Pletke, M. (2013): Stress, Mobbing und Burn-out am Arbeitsplatz: Umgang mit Leistungsdruck - Belastungen im Beruf meistern - Mit Fragebögen, Checklisten, Übungen, 6. Auflage, Berlin 2013.

Mayer, M. (2009): Beschwerdemanagement und Methoden: Gestaltung eines effizienten Beschwerdemanagementprozesses, Norderstedt 2009.

Meffert, H. / Bruhn, M. (2012): Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden, 7. Auflage, Wiesbaden 2012.

Mende, M. (2006): Strategische Planung im Beschwerdemanagement, Wiesbaden 2006.

Mende, M. (2007): Zur Unzulänglichkeit des operativen Managementfokus im Beschwerdemanagement: Appell für die Notwendigkeit strategischer Planung, in: Gouthier, M. H. J. /

Coenen, Ch. / Schulze, H. S. / Wegmann, Ch. (Hrsg.) (2007): Service Excellence als Impulsgeber: Strategien - Management - Innovationen - Branchen, Wiesbaden 2007, S. 549-569.

Mierzwa, M. (2005): Proaktives Beschwerdemanagement, in: Kukat, F. (Hrsg.) (2005): Beschwerdemanagement in der Praxis: Kundenkritik als Chance nutzen, Düsseldorf 2005, S. 47-74.

Müller, W. / Riesenbeck, H.-J. (1991): Wie aus zufriedenen auch anhängliche Kunden werden, in: Harvard Business Manager, 13. Jg., Nr. 3, S. 67-79.

Neu, M. (2006): Verkaufsmanagement: Professionelle Beratungs- und Verkaufsstrategien, Berlin 2006.

Niefind, F. / Ratajczak, O. (2010): Wie sollte der Beschwerdemanagementmitarbeiter mit Beschwerdeführern umgehen?, in: Ratajczak, O. (Hrsg.) (2010): Erfolgreiches Beschwerdemanagement: Wege zu Prozessverbesserungen und Kundenzufriedenheit, Wiesbaden 2010, S. 99-119.

Niefind, F. / Wiegran, A. (2010): Was sind Beschwerden?, in: Ratajczak, O. (Hrsg.) (2010): Erfolgreiches Beschwerdemanagement: Wege zu Prozessverbesserungen und Kundenzufriedenheit, Wiesbaden 2010, S. 19-32.

Pepels, W. (2008): Qualitäts- und Zufriedenheitsmessung als CRM-Basis, in: Helmke, S. / Uebel, M. F. / Dangelmaier, W. (Hrsg.) (2008): Effektives Customer Relationship Management: Instrumente - Einführungskonzepte - Organisation, 4. Auflage, Wiesbaden 2008, S. 25-56.

Pepels, W. (2012): Servicemanagement, 2. Auflage, München 2012.

Pepels, W. (2013a): Qualitäts- und Zufriedenheitsmessung als CRM Basis, in: Helmke, S. / Uebel, M. / Dangelmaier, W. (Hrsg.) (2013): Effektives Customer Relationship Management: Instrumente - Einführungskonzepte - Organisation, 5. Auflage, Wiesbaden 2013, S. 23-49.

Pepels, W. (2013b): Grundzüge des Beschwerdemanagement, in: Helmke, S. / Uebel, M. / Dangelmaier, W. (Hrsg.) (2013): Effektives Customer Relationship Management: Instrumente - Einführungskonzepte - Organisation, 5. Auflage, Wiesbaden 2013, S. 81-93.

Pietsch, S. (2003): Beschwerdemanagement in Kreditinstituten als Mittel zur Kundenbindung, München 2003.

Ratajczak, O. (2010): Warum ist Beschwerdemanagement so wichtig?, in: Ratajczak, O. (Hrsg.) (2010): Erfolgreiches Beschwerdemanagement: Wege zu Prozessverbesserungen und Kundenzufriedenheit, Wiesbaden 2010, S. 13-18.

Reckenfelderbäumer, M. (2001): Zentrale Dienstleistungsbereiche und Wettbewerbsfähigkeit: Analyse auf der Basis der Lehre von den Unternehmerfunktionen, Wiesbaden 2001.

Reichheld, F. F. (2003): The One Number You Need to Grow, in: Harvard Business Review, Vol. 81, Issue 12, S. 46-54.

Reichheld, F. F. / Sasser, W. E. (1990): Zero Defections: Quality Comes to Services, in: Harvard Business Review, Vol. 68, Issue 5, 1990, S. 105-111.

Riemer, M. (1986): Beschwerdemanagement, Frankfurt am Main 1986.

Roner, T. A. (2008): Kundenzufriedenheit: Beschwerdemanagement als Instrument zur Kundenbindung, Hamburg 2008.

Rosenstiel, L. von (2009): Erfolgsfaktor Unternehmenskultur - Beteiligung erfolgreich umsetzen, in: Nerdinger, F. W. / Wilke, P. (Hrsg.) (2009): Beteiligungsorientierte Unternehmenskultur: Erfolgsfaktoren, Praxisbeispiele und Handlungskonzepte, Wiesbaden 2009, S. 27-42.

Rothlauf, J. (2010): Total Quality Management in Theorie und Praxis: Zum ganzheitlichen Unternehmensverständnis, 3. Auflage, München 2010.

Sackmann, S. A. (1983): Organisationskultur: Die unsichtbare Einflußgröße, in: Gruppendynamik, 14. Jg., Heft 4, S. 393-406.

Sackmann, S. A. / Bertelsmann Stiftung (2004): Erfolgsfaktor Unternehmenskultur: Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen - 6 Best Practice-Beispiele, Wiesbaden 2004.

Schaper, N. (2011): Arbeitsanalyse und -bewertung, in: Nerdinger, F. W. / Blickle, G. / Schaper, N. (2011): Arbeits- und Organisationspsychologie, 2. Auflage, Berlin 2011, S. 327-348.

Schaschke, M. (2010): Kultivierung von Kundenwissen: Ein Systematisierungsrahmen für das Customer Knowledge Management, in: Szyperski, N. / Matthes, W. / Winand, U. / Griesse, J. / von Kortzfleisch, H. F. O. / Theuvsen, L. / Al-Laham, A. (Hrsg.) (2010): Planung, Organisation und Unternehmensführung, Band 128, Köln 2010.

Schein, E. H. (1995): Unternehmenskultur: ein Handbuch für Führungskräfte, 2. Auflage, Frankfurt am Main 1995.

Schein, E. H. (2010): Organizational Culture and Leadership, 4. Auflage, San Francisco 2010.

Schettgen, G. (2013): Kundenwissenscontrolling: Wissenschaftliche Einordnung, konzeptionelle Grundlagen und empirische Ergebnisse im deutschen Textil- und Bekleidungseinzelhandel, in: Schröder, H. (Hrsg.) (2013): Kundenorientierte Unternehmensführung, Band 6, Köln 2013.

Schewior-Popp, S. / Fischer, R. (2008): Examen Pflege: Schriftliche Prüfung Tag 3: Themenbereiche 6 und 7, Stuttgart 2008.

Schläger, J. (2009): Das aktive Beschwerdemanagement mit einer Fokussierung der Beschwerdekanaäle, Mittweida 2009.

Schmitt, Ch. (2006): Beschwerdemanagement bei Dienstleistungen, Norderstedt 2006.

Schöber, P. (1997): Organisatorische Gestaltung von Beschwerdemanagement-Systemen, Frankfurt am Main 1997.

Schöler, A. (2009): Beschwerdeinformationen und ihre Nutzung, Wiesbaden 2009.

Seidel, A. (2007): Kundenorientierte Kommunikation: Konzeptionalisierung und empirische Analyse im Dienstleistungsbereich, in: Becker, M. / Bierwirth, Ch. / Ebeling, R. / Kraft, G. / Möhlenbruch, D. / Schmidt, R. / Weiser, Ch. / Zabel, H.-U. (Hrsg.) (2007): Hallesche Schriften zur Betriebswirtschaft, Band 21, Wiesbaden 2007.

Sonntag, K. / Stegmaier, R. (2007): Arbeitsorientiertes Lernen: Zur Psychologie der Integration von Lernen und Arbeit, in: Heuer, H. / Rösler, F. / Tack, W. H. (Hrsg.) (2007): Standards Psychologie, Stuttgart 2007.

Stauss, B. (1989): Beschwerdepolitik als Instrument des Dienstleistungsmarketing, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 35. Jg., Nr. 1, S. 41-62.

Stauss, B. (2000a): Internes Marketing als personalorientierte Qualitätspolitik, in: Bruhn, M. / Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität, Konzepte - Methoden - Erfahrungen, 3. Auflage, Wiesbaden 2000, S. 203-222.

Stauss, B. (2000b): Perspektivenwandel: Vom Produkt-Lebenszyklus zum Kundenbeziehungs-Lebenszyklus, in: Thexis - Fachzeitschrift für Marketing, 17. Jg., Nr. 2, S. 15-18.

Stauss, B. (2000c): Using New Media for Customer Interaction: A Challenge for Relationship Marketing, in: Hennig-Thurau, T. / Hansen, U. (Hrsg.) (2000): Relationship Marketing: Gaining Competitive Advantage through Customer Satisfaction and Customer Retention, Berlin 2000, S. 233-253.

Stauss, B. (2002): The dimensions of complaint satisfaction: process and outcome complaint satisfaction versus cold fact and warm act complaint satisfaction, in: Managing Service Quality, Vol. 12, Issue 3, S. 173-183.

Stauss, B. (2009): Beschwerdemanagement als Instrument der Kundenbindung, in: Hinterhuber, H. H. / Matzler, K. (Hrsg.) (2009): Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit - Kundenbindung, 6. Auflage, Wiesbaden 2009, S. 345-366.

Stauss, B. (2011): Feedbackmanagement, in: Hippner, H. / Hubrich, B. / Wilde, K. D. (Hrsg.) (2011): Grundlagen des CRM: Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung, 3. Auflage, Wiesbaden 2011, S. 441-474.

Stauss, B. / Schöler, A. (2003): Beschwerdemanagement Excellence: State-of-the-Art und Herausforderungen der Beschwerdemanagement-Praxis in Deutschland, Wiesbaden 2003.

Stauss, B. / Seidel, W. (2006): Evidenz-Controlling im Beschwerdemanagement - Ein Ansatz zur Abschätzung des „Verärgerungs-Eisbergs“, in: Bruhn, M. / Stauss, B. (Hrsg.) (2006): Dienstleistungscontrolling - Forum Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden 2006, S. 89-111.

Stauss, B. / Seidel, W. (2007): Beschwerdemanagement: Kundenbeziehungen erfolgreich managen durch Customer Care, 4. Auflage, München 2007.

Stelling, J. N. (2005): Kostenmanagement und Controlling, 2. Auflage, München 2005.

Stuhlmann, M. (2006): Beschwerdemanagement-Controlling als Steuerungsinstrument im Krankenhaus, Norderstedt 2006.

Tax, S. S. / Brown, S. W. (2000): Service Recovery: Research Insights and Practices, in: Swartz, T. A. / Iacobucci, D. (Hrsg.) (2000): Handbook of Services Marketing & Management, London 2000, S. 271-285.

Tax, S. S. / Brown, S. W. / Chandrashekar, M. (1998): Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing, in: Journal of Marketing, Vol. 62, Issue 2, S. 60-76.

Terlutter, R. (2006): Verhaltenswissenschaftliche Beiträge zur Gestaltung von Kundenbeziehungen, in: Hippner, H. / Wilde, K. D. (Hrsg.) (2006): Grundlagen des CRM: Konzepte und Gestaltung, 2. Auflage, Wiesbaden 2006, S. 269-290.

Theden, P. / Colsman, H. (2005): Fehlermöglichkeits- und -einflussanalyse (FMEA), in: Kamiske, G. F. (Hrsg.) (2005): Qualitätstechniken: Werkzeuge zur Problemlösung und ständigen Verbesserung, 4. Auflage, München 2005, S. 80-91.

Töpfer, A. (2008): Konzepte und Instrumente für das Beschwerdemanagement, in: Töpfer, A. (Hrsg.) (2008): Handbuch Kundenmanagement: Anforderungen, Prozesse, Zufriedenheit, Bindung und Wert von Kunden, 3. Auflage, Heidelberg 2008, S. 819-860.

Trommsdorff, V. (2004): Konsumentenverhalten, in: Diller, H. / Köhler, R. (Hrsg.) (2004): Kohlhammer Edition Marketing, 6. Auflage, Stuttgart 2004.

Vetter, K. (2007): Optimierung des Beschwerdemanagements eines mittelständischen Reiseveranstalters am Beispiel der Vetter-Touristik Reiseverkehrs GmbH, Norderstedt 2007.

Wäscher, D. (2001): Neue Ansätze im Kundenmanagement, in: Controller Magazin, 26. Jg., Nr. 5, S. 503-508.

Wagner, T. (2004): Beschwerdemanagement als Kundenbindungsinstrument, Norderstedt 2004.

Wesselmann, S. / Hohn, B. (2012): Public Marketing: Marketing-Management für den öffentlichen Sektor, 3. Auflage, Wiesbaden 2012.

Wimmer, F. (1985): Beschwerdemanagement als Marketinginstrument, in: Hansen, U. / Schoenheit, I. (Hrsg.) (1985): Verbraucherabteilungen in privaten und öffentlichen Unternehmen, Frankfurt am Main 1985, S. 225-254.

Ziring, M. (2010): Beschwerdemanagement, in: Lauterbach, K. W. / Lungen, M. / Schrappe, M. (Hrsg.) (2010): Gesundheitsökonomie, Management und Evidence-based Medicine: Handbuch für Praxis, Politik und Studium, 3. Auflage, Stuttgart 2010, S. 395-413.

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder dem Inhalt nach aus fremden Arbeiten entnommen sind (einschließlich bildlicher Darstellungen oder dergleichen), sind als solche kenntlich gemacht. Die Masterarbeit wurde in Gemeinschaftsarbeit erstellt. Meine Verantwortlichkeit erstreckt sich über die Kapitel 3, 5.2 und 5.3.

Oederan, 28.10.2013

eigenständige Unterschrift

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder dem Inhalt nach aus fremden Arbeiten entnommen sind (einschließlich bildlicher Darstellungen oder dergleichen), sind als solche kenntlich gemacht. Die Masterarbeit wurde in Gemeinschaftsarbeit erstellt. Meine Verantwortlichkeit erstreckt sich über die Kapitel 2, 4, 5.1 und 5.4.

Pockau, 28.10.2013

eigenständige Unterschrift